



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

---

---

**UNIDAD AJUSCO**

**“LA PARTICIPACIÓN SOCIAL Y EL PROCESO DE MEJORA  
EDUCATIVA”**

**T E S I S**  
QUE PARA OPTAR POR EL TITULO DE:  
**LICENCIADA EN PEDAGOGÍA**

**P R E S E N T A :**

**HAYDEE H. ALVARADO RAMÍREZ**

**ASESOR: MARCELINO GUERRA MENDOZA**

**MÉXICO D.F. ENERO 2006**

# ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN .....	1
CAPÍTULO I “LA ESCUELA: UNA ORGANIZACIÓN HACIA LA MEJORA”	
Introducción .....	5
1.1 Hacia la mejora educativa .....	8
1.2 Escuela como organización .....	13
1.3 Las dimensiones analíticas .....	17
CAPÍTULO II “PARTICIPACIÓN Y CULTURA COLABORATIVA EN LA ESCUELA”	
2.1 La gestión centrada en la participación .....	38
2.2 Definiciones y concepciones de participación .....	50
2.3 Definiciones y concepciones de colaboración .....	55
2.4 Participación y colaboración .....	60
2.5 Formas de participar .....	62
2.6 Niveles de participación .....	64
CAPÍTULO III “METODOLOGÍA”	
Introducción .....	68
3.1 Escenario de la investigación .....	69
3.2 Población .....	74
3.3 Instrumentos .....	75
3.4 Procedimiento de recolección de datos .....	76
3.5 Procedimiento para el análisis de la información .....	77

### CAPÍTULO III “PARTICIPACIÓN SOCIAL DE LOS PADRES DE FAMILIA EN EL CAM No. 82” (ESTUDIO DE CASO)

4.1	La participación desde el punto de vista de los padres de familia .....	78
4.2	La participación desde el punto de vista del directivo .....	85
4.3	Análisis de datos .....	91
	CONCLUSIONES .....	95
	BIBLIOGRAFÍA .....	102
	ANEXOS .....	108

# INTRODUCCIÓN

La Participación Social, hoy en día, es uno de los temas de mayor interés y relevancia en el ámbito educativo, puesto que es un medio para lograr que los padres de familia, maestros, alumnos y directivos puedan contribuir de manera colectiva a que en la escuela se puedan concretar las intencionalidades educativas.

No obstante, todavía no ha sido asumida y aplicada como esta planteada en el discurso oficial, ya sea por la poca información que tiene la comunidad educativa (directivos, maestros, padres de familia y alumnos) acerca de lo que se pretende alcanzar con ésta, o por la resistencia que se le tiene a los cambios.

Usualmente, en algunos sectores de la comunidad educativa existe cierta desconfianza e incertidumbre para valorar la importante contribución que supone para la escuela la participación de las familias. Ya que por lo regular se le asigna a los padres un papel poco activo y se fomenta una colaboración limitada. Es decir, generalmente participan cuando ha sido planificada la actividad, solo se invita al reparto de papeles y a asumirlos, pero no a planificar, a decidir o a tomar iniciativas.

La participación de los padres de familia es un factor esencial para poder educar con éxito a los jóvenes, ya que, la presencia de la familia en la educación constituye un factor que impulsa la mejora educativa. Cuando directivos y maestros dejen que la participación de los padres vaya más allá del entorno de sus casas y se traslade un poco a la institución, no solo se beneficiara a los alumnos y su proceso de enseñanza-aprendizaje sino a toda la escuela en general.

Cuando los padres tienen un mayor nivel de participación en la institución, particularmente, en actividades organizadas en la escuela (talleres, prácticas deportivas, clases extracurriculares, charlas, etc.) el rendimiento de los alumnos es mejor. Reconocer el papel que tiene la familia en los aprendizajes escolares de sus hijos implica, en cierto sentido, una nueva visión de la educación. Es necesario comprender que la educación no es algo exclusivo de la escuela, sino que exige el compromiso de otros ámbitos y otros actores (la familia, la comunidad) con los que, de modo más o menos formal, se producen aprendizajes.

Desde esta perspectiva, la educación es una responsabilidad compartida, una obligación (y un derecho) para con los chicos que, en el caso de las familias, no se agota en llevarlos y recogerlos de la escuela.

Cumplir con esa obligación y ejercer ese derecho requiere del mayor grado posible de participación por parte de todos los integrantes de la familia.

Abrir espacios en la escuela para que las familias, docentes, directivos, alumnos y el personal no docente pueda dialogar, intercambiar puntos de vista y pensar juntos en estrategias posibles, este es un medio por el cual se puede lograr una mejora educativa.

A la participación social se le puede ver como una especie de ingrediente que debiera estar en toda institución escolar que pretenda un cambio educativo para la mejora de contenidos, materiales, metas, valores, percepciones, procedimientos dentro del aula o de las escuelas, y por consiguiente, de los aprendizajes de los alumnos.

Existen diversas definiciones de lo que significa participar, así como formas y estilos que se emplean para desarrollarla. En este contexto me interesa analizar las formas de participación de los padres de familia del CAM 82, a través de la metodología de estudio de caso, los objetivos que se persiguen con ésta investigación son los siguientes:

### Objetivos

- Analizar la importancia que tiene la Participación Social para la mejora educativa.
- Describir los procesos de la participación social de los padres de familia del CAM 82.
- Proponer una estrategia para promover y propiciar la Participación Social de los padres de familia con miras a la mejora educativa.

Parto de la premisa de que para que la participación social sea real y efectiva implica que se den, conjuntamente, al menos tres grandes condiciones: reconocimiento del derecho a participar; disponer de las capacidades necesarias para ejercerlo; y que existan los medios o los espacios adecuados para hacerlo posible.

La vida cotidiana en las instituciones educativas determina en gran medida el éxito o el fracaso de una propuesta educativa. El núcleo de una institución consiste en las relaciones que se establecen entre sus miembros. Forma parte de ellas el estilo y el sentido de la toma de decisiones del Directivo, docente, administrativo y el de los padres de familia.

El interés por este trabajo surgió a partir de dos materias de octavo semestre (Seminario Taller de Concentración y Participación Social). La primera asignatura me permitió ver con claridad que toda institución escolar tiene una realidad y que para poder comprenderla es necesario estudiarla a través de sus dimensiones

(pedagógica, organizacional, administrativa y comunitaria). Pues es a partir de este estudio como se comienza un diagnóstico escolar, con el fin de identificar los problemas que repercuten en la enseñanza-aprendizaje de los alumnos.

La segunda asignatura me descubrió un panorama general acerca de la participación, sus causas y efectos, sus bondades, obstáculos y lo importante que puede llegar a ser fincar una cultura participativa que le permita a toda la comunidad tomar decisiones en el tiempo indicado. Fue así como emprendí la búsqueda de más información para aclarar algunas dudas y reforzar el entusiasmo que tenía por el tema.

Tomar la decisión sobre a quien iba a enfocar mi proyecto no fue difícil, puesto que desde un comienzo mi búsqueda giro en torno a los padres de familia, pues se ve en ellos un elemento fundamental para la evolución del sistema educativo.

Así teniendo el panorama, de la institución y su funcionamiento y de las virtudes que puede llegar a tener la cultura participativa en la escuela, nació la inquietud de estudiarlas para llegar a comprender la mejora educativa, desde otra perspectiva.

El proyecto se cristalizó cuando comencé mi servicio social en el CAM No. 82, pues tuve la oportunidad de involucrarme más en el tema de la participación de los padres.

El trabajo está organizado en cuatro capítulos, los cuales se describen a continuación:

- ◆ En el Capítulo I, se abordan diversos temas que en el medio educativo son esenciales para comprender el desempeño institucional; como la gestión educativa, la importancia de concebir a la institución como una organización en donde las relaciones que se dan dentro de ésta son fundamentales para alcanzar una mejora, las dimensiones analíticas en las que se puede estudiar la realidad institucional. Se aborda el tema del pensamiento sistémico como una forma de comprender la realidad global, con un todo, en donde cada uno de los actores que intervienen en la institución escolar son importantes para el logro de los objetivos que persigue el centro educativo.
- ◆ En el Capítulo II, se hacen mención de las bases jurídico normativas que rigen la participación, de esa manera se va comprendiendo y contextualizando el papel que juega la participación en el ámbito educativo. Se presentan diferentes definiciones y concepciones de participación y colaboración. Se habla también de la importancia de establecer una cultura colaborativa para propiciar una auténtica participación. Así mismo, se explican las formas y niveles de la participación.

- ◆ En el Capítulo III, se encuentra la metodología del estudio de caso, se incluye el escenario de la investigación, la población, los instrumentos, el procedimiento de recolección de información y el procedimiento de análisis de la información.
- ◆ En el Capítulo IV, se presentan puntos de vista de los padres de familia y la importancia que tiene que ellos se hagan presentes en el proceso educativo de sus hijos. Así como también la relevancia que adquiere el papel del directivo en el cambio de cultura. Se presenta el análisis de los datos recabados de la investigación.
- ◆ En las conclusiones se presentan mi perspectiva acerca de la participación, tomando como referencia la investigación realizada, así como también la propuesta que se puntualizó en acciones concretas.
- ◆ Para finalizar se presenta la bibliografía que dio soporte y cuerpo a este trabajo, además de los anexos que corresponden a los instrumentos utilizados para la recolección de datos.

# CAPÍTULO I

**“LA ESCUELA: UNA  
ORGANIZACIÓN  
HACIA LA MEJORA”**



# CAPÍTULO I “LA ESCUELA: UNA ORGANIZACIÓN HACIA LA MEJORA”

## Introducción

En éste capítulo se abordarán diferentes temáticas que en el ámbito educativo son importantes para el funcionamiento institucional. En un marco de mejora es importante situar a la Gestión Educativa en un lugar privilegiado para entender la relevancia que tiene la participación social.

El concepto de gestión “aparece hoy en día en las políticas educativas como una alternativa organizativa para ser aplicada en la escuela. En ella se destaca la importancia de la acción colectiva de los distintos actores escolares en la administración local y en la creación de proyectos específicos, como componente importante para mejorar la calidad del servicio educativo.”<sup>1</sup> De esta forma, se le concibe a la gestión como la posibilidad de poner en marcha un trabajo colectivo que le permita a la escuela tomar sus propias decisiones.

Dentro de una institución escolar para que se pueda hablar de una mejora se requiere de la gestión educativa, ya que ésta “implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias”<sup>2</sup>, pues es un instrumento de manejo que fortalece el aprendizaje en las organizaciones que buscan concretar la mejora en los centros escolares.

Es decir, la gestión educativa debe vislumbrarse como una acción coadyuvante por parte de un grupo de personas comprometidas con un propósito común. Por tal motivo es necesario contar con ciertas herramientas, una de ellas es la participación de la comunidad educativa, que permitan consolidar un equipo de trabajo que posibilite nuevos modelos de organización escolar y hasta cierto punto que garanticen una mejora educativa.

Una de las tareas más importantes de la Gestión Educativa es “proporcionar la apertura suficiente para generar los espacios de participación efectiva de los distintos actores de la comunidad y del entorno escolar. Esta apertura permitirá a la sociedad civil incorporarse a la escuela, única manera que la escuela se sitúe y se haga cargo verdaderamente de su contexto local”<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Navarro, Rodríguez Miguel (2002). “La gestión escolar. Conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura” en Revista del Taller Regional de Investigación Educativa, Año 4, No. 7 (Ene- Jun), pp. 50

<sup>2</sup> Pozner, de Weinberg Pilar (2000) Competencias para la profesionalización de la gestión educativa, Módulo “Gestión Educativa Estratégica”, IPE, Buenos Aires, disponible en [www.iipe-buenosaires.org.ar](http://www.iipe-buenosaires.org.ar)

<sup>3</sup> Guerrero, Guido (2000). “Equipos de Gestión y Proyecto Educativo: Condiciones básicas para una Gestión Educativa en un contexto descentralizado” en Revista Tecnológica, Vol. XIV, No. 1-2, (Santiago de Chile).

Por otra parte, para que una institución pueda darle sentido y valor a la mejora educativa es importante implementar la gestión escolar, entendida como “el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa”<sup>4</sup>

Por su parte Elizondo Huerta define a la gestión escolar como “aquello que surge de la interrelación entre sujetos y escuela y que incluye los siguientes componentes: participación comprometida y responsable, liderazgo compartido, comunicación organizacional, espacio colegiado e identidad”<sup>5</sup>

Del mismo modo Pozner Weinberg P. caracteriza a la gestión escolar:

- Interviene sobre la globalidad de la institución.
- Recupera la intencionalidad pedagógica y educativa.
- Incorpora a los sujetos como protagonistas del cambio educativo.
- Construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados<sup>6</sup>.

Entonces, un componente importante que debe considerar la gestión escolar para suscitar la mejora en cualquier institución, es tomar en cuenta a ésta en su totalidad, puesto que es una representación que comprende diversas dimensiones y muy concretamente una: la participación.

En toda organización la participación tiene un papel fundamental, por que es un elemento por el cual los actores de la comunidad escolar definen y establecen derechos, obligaciones, normas, sanciones, estímulos, etc., con el fin de que la toma de decisiones sea democrática. “Con la expresión de participación social en la educación se suele hacer referencia a aquel conjunto complejo de actividades voluntarias, a través de las cuales los miembros de una comunidad escolar intervienen directa o indirectamente...”<sup>7</sup>

No obstante para suscitar la participación se debe entender a ésta como una cultura en donde intervienen elementos que resultan poco visibles como: costumbres, valores, rituales, expectativas, cualidades, acciones, experiencias positivas y negativas que moldean y le dan forma a la institución. Esto nos permite reconocer que la escuela no se agota simplemente en la representación formal (organigramas, funciones, estructuras, calendarios, tiempo, matrícula), sino que siempre están presentes elementos que no son parte de lo visible.

---

<sup>4</sup> Pozner, de Weinberg Pilar (1997). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires, AIQUE, pp. 70 y 71

<sup>5</sup> Elizondo Huerta Aurora (coord.) y otros. (2001). La nueva Escuela II. Dirección, liderazgo y gestión escolar, México D.F., Paidós, pp. 95

<sup>6</sup> Pozner, de Weinberg, Pilar (2001). “Herramientas para la acción en gestión escolar” en Programa Nacional de Gestión Institucional, (Buenos Aires, Septiembre).

<sup>7</sup> Medina, Rubio Rogelio (1988) “Estructura y naturaleza de la participación educativa” en Revista Española de Pedagogía, No. 181, (Universidad de Oviedo, sep-dic), pp. 475

Desde este punto de vista, es preciso señalar que las organizaciones escolares son realidades complejas que no pueden extinguir su acción a representaciones reduccionistas. En este sentido, es necesario concebir a la escuela como una organización por que es un diseño social dirigido a desempeñar funciones específicas, por que esta regulada por estructuras institucionales que la definen y le dan forma, por que tiene una visión propia, por que cuenta con una estructura formal e informal que la sustenta, por que tiene una realidad cultural, por que está en constante comunicación con el medio que la rodea y por que debe cumplir con ciertas funciones y propósitos que la diferencian de las demás organizaciones.

Así mismo, la escuela puede y debe cumplir tres funciones complementarias: la función socializadora, la función instructiva y la función educativa. Pérez Gómez Ángel I. (2000)

- *Función Socializadora:* la escuela como institución social en la que se encuentran grupos de individuos que viven en entornos sociales más amplios ejercen poderosos influjos de socialización. La cultura social dominante en el contexto político y económico al que pertenece la escuela impregna inevitablemente los intercambios humanos que se producen en ella.
- *Función Instructiva:* ésta función de la escuela se desarrolla mediante la actividad de enseñanza- aprendizaje, sistemática e intencional, encaminada a perfeccionar el proceso de socialización espontáneo, compensar sus lagunas y deficiencias.
- *Función Educativa:* la escuela ha de ofrecer no sólo el contraste entre diferentes procesos de socialización sufridos por los propios alumnos de un mismo centro o grupo de aula, sino de experiencias distantes y culturas lejanas en el espacio y en el tiempo, así como el bagaje del conocimiento crítico que constituyen las artes, las ciencias, los saberes populares. Solamente podemos decir que la actividad de la escuela es educativa, cuando todo este conjunto de materias, conocimientos, experiencias y elaboraciones simbólicas, es decir, la cultura académica, sirva para que cada individuo reconstruya conscientemente su pensamiento y actuación, a través de un largo proceso de descentración y reflexión crítica sobre la propia experiencia y la comunicación ajena. La función educativa de la escuela requiere una comunidad de vida, de participación democrática, de búsqueda intelectual, de diálogo y de aprendizaje compartido, de discusión abierta sobre la bondad y sentido antropológico de los influjos inevitables del proceso de socialización. Una comunidad educativa que rompa las absurdas barreras artificiales entre la escuela y la sociedad.<sup>8</sup>

---

<sup>8</sup> Pérez, Gómez Ángel I. (2000). La cultura escolar en la sociedad neoliberal. Madrid, Morata, pp. 255-258

Tal como señala Santos Guerra “la escuela es una organización porque tiene dos dimensiones sin las cuales no puede ser entendida. La primera se refiere al contexto macro en el que se instala, al que sirve y que la rige. Y la segunda es la dimensión micro política, la cual hace referencia a las características particulares de cada escuela.”<sup>9</sup> La combinación de ambas dimensiones permite entender lo que sucede en cada institución. Definitivamente la escuela es una organización dentro de la cual tiene lugar un proceso educativo intencional, ya que está integrada por finalidades y principios educativos, así como también por objetivos y propósitos particulares y específicos (por grado y materia).

## 1.1 Hacia la mejora educativa

Las instituciones educativas son un sitio estratégico para la mejora educativa. No obstante cuando se habla de mejora educativa subyacen otros conceptos tales como; reformas, cambio e innovación. Se debe a que estos términos con cierta frecuencia son usados como sinónimos.

Un cambio educativo es como “Cualquier construcción no evolutiva que se produce en la realidad educativa... De tal forma que es la intencionalidad la característica fundamental.”<sup>10</sup> Intencionalidad que busca mejorar lo que debe hacerse y la manera en que deben ser hechas las cosas. Por su parte Schön dice que para él todos los cambios reales implican “Atravesar las zonas de incertidumbre... la situación de encontrarse en un desconocimiento absoluto, de estar perdido, de confrontar más información de la que se pueda manejar.”<sup>11</sup> Esta incertidumbre genera un cambio, ya que el estar moviéndonos de escenarios constantemente, adecuándonos a estos, hace que nuestra visión sea más amplia y que veamos el panorama desde diferentes perspectivas.

El cambio suele imponerse por medidas administrativas, mientras que la mejora es una opción que va a depender de los propósitos que se consideren importantes dentro de una institución. Desde estos dos ejes se pueden darse reformas que no necesariamente involucran cambios, y cambios que no forzosamente impliquen ser llamados mejora.

La reforma es un cambio formal a nivel macro, pues afecta a toda la estructura del sistema educativo, ya que tiene su origen en la política educativa del país. Mientras que el termino innovación implica “Una acción que comporta la introducción de algo nuevo en el sistema educativo, modificando su estructura y sus operaciones de tal modo que resultan mejorados sus productos educativos.”<sup>12</sup>

---

<sup>9</sup> Santos, Guerra Miguel Ángel (1997). El crisol de la participación. Madrid, Escuela Española.

<sup>10</sup> Tejada, Fernández José (1998). Los agentes de la innovación en los centros educativos: profesores, directivos y asesores. Málaga, Aljibe, pp. 26

<sup>11</sup> Schön, Donald A. (1992). La formación de profesionales reflexivos: hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones. Barcelona-España, Ministerio de Educación y Ciencias, Paidós, pp. 12

<sup>12</sup> Tejada, Fernández José (1998). ob. cit., pp. 28

Es decir, las reformas afectan a la estructura en general mientras que las innovaciones sólo una parte determinada del sistema (escuela, aula).

Ahora bien, las reformas educativas no son una panacea para resolver todos los problemas educativos existentes, pues, “Lo que suele ocurrir es que el discurso de la reforma va por una orilla del río y la realidad de la innovación anda por la orilla opuesta. Son escasas las veces en que ambas dinámicas coinciden y avanzan juntas empujadas por la misma corriente”<sup>13</sup>

Un cambio educativo puede entenderse como introducir una serie de innovaciones en cuanto a contenidos, materiales o procedimientos dentro del aula o institución. No obstante, aunque la innovación intente provocar algún cambio, puede darse innovación sin mejora educativa.

Fullán (1987) señala tres factores nucleares necesarios para hablar de una innovación/mejora:

1. Uso de nuevos recursos instructivos o materiales curriculares (tales como contenidos, orden secuencial, recursos utilizados, etc.).
2. Nuevas prácticas o acciones por los agentes que intervienen en el cambio, tales como estrategias de enseñanza, cambios organizativos en el medio escolar o en los papeles de los agentes.
3. Cambios en las creencias y asunciones que subyacen en los nuevos programas, lo que exige un conocimiento y comprensión de los presupuestos de la innovación, una internalización positiva del nuevo marco conceptual y un compromiso para llevarlo a cabo.<sup>14</sup>

Entonces, si los cambios educativos pretenden tener una verdadera repercusión dentro de las instituciones educativas, es necesario que dentro de éstas se desarrolle una cultura innovadora, es decir, que se generen ciertas condiciones internas que promuevan el desarrollo de la organización. “El cambio debe afectar en último extremo a la actividad educativa del aula, pero que para que esto tenga lugar tendrá que incidir en las condiciones organizativas del Centro”<sup>15</sup> Es decir, el cambio se da desde una doble perspectiva (aula-institución), entonces todo proceso de cambio encaminado a la mejora es un componente tanto personal como institucional.

Bolívar A. (1999) plantea qué factores asociados a las particularidades de cada centro pueden contribuir a una cultura escolar favorable a un cambio entendido como mejora.

---

<sup>13</sup> Carbonell, Sebarroja Jaume (2001). La aventura de innovar: el cambio en la escuela. Madrid, Morata, pp. 36

<sup>14</sup> Fullán, Michael G. (1987). Research into educational innovation, in Glatter, R., Preedy, M. y Rickes, C. (eds.), Understanding school management open University Press. Milton Keynes, pp. 203

<sup>15</sup> Bolívar, Antonio. (1997) Liderazgo, mejora y centros educativos. En A. Medina (coord.) El liderazgo en educación, Madrid: UNED, pp. 9. Disponible en [www.mec.es/cide/rieme/documentos](http://www.mec.es/cide/rieme/documentos)

- La necesidad de adaptar los cambios externos a los propósitos internos. La cuestión de la mejora no consiste en cómo implementar reformas centralizadas de un modo efectivo, sino en cómo los centros pueden usar el ímpetu de reformas externas para mejorar o desarrollarse por sí mismos.
- Entre las condiciones para el desarrollo del centro se encuentran la investigación y la reflexión para aprender juntos: recoger, interpretar y usar sistemáticamente los datos generados por la escuela en la toma de decisiones.
- Igualmente una dimensión relevante son las condiciones para la práctica en el aula. El aprendizaje en colaboración, cuando se focaliza en necesidades del aula, es un medio poderoso para la mejora.
- La estrategia esencial de los procesos internos de mejora, que concreta las distintas dimensiones, es una planificación del desarrollo, como instrumento que conjunta las aspiraciones educativas con prioridades determinadas en el tiempo.
- Inundando todo el asunto está la cultura de la escuela. Las escuelas que funcionan bien parecen tener modos de trabajo que implican compromiso entre los profesores y la comunidad escolar. Entre los factores que contribuyen a crear un sentimiento de identificación común y una implicación para conseguir una mejora se encuentran: la escuela cuenta con procedimientos y políticas dirigidas a promover una participación activa y compromiso de los alumnos, padres, profesores y administración.
- En último extremo todo proceso de mejora se dirige a tener impacto en el aprendizaje de los alumnos y en el desarrollo de los profesores.<sup>16</sup>

Como señalan Hopkins y Ainscow “no cabe esperar una mejora escolar desconectada de las condiciones internas del centro escolar, por lo que cualquier reforma educativa, impuesta externamente, si quiere ser exitosa, tendrá que ser reconstruida por el centro escolar de acuerdo a sus prioridades, al tiempo que ir creando condiciones internas y externas que puedan apoyar y gestionar el cambio en los centro, para provocar –en último extremo- un desarrollo de los centro escolares como organizaciones.”<sup>17</sup>

En el *Cuadro 1* pueden observarse las relaciones y diferencias que existen entre reforma, cambio, innovación y mejora.

---

<sup>16</sup> Bolívar, Antonio (1999). ob. cit., pp. 45-48

<sup>17</sup> Hopkins, D. y Ainscow M. (1993). Making Sense of school improvement: An Interim account of the improving the quality of education for all proyect, cambridge Journal of education, 23 (1)

Cuadro 1. Relaciones y diferencias entre reforma, cambio, innovación y mejora.  
(Bolívar A. 1999)

REFORMA	CAMBIO	INNOVACIÓN	MEJORA
Cambios en la estructura del sistema, o revisión y reestructuración del currículum.	Alteración a diferentes niveles (sistema, centro, aula) de estados o prácticas previas existentes.	Cambios en los procesos educativos, más internos o cualitativos.	Juicio valorativo al comparar el cambio o resultados con estados previos, en función del logro de unas metas educativas.
Modificación a gran escala del marco de enseñanza, metas estructura u organización.	Variaciones en cualquiera de los elementos o niveles educativos. Término general que puede englobar a todos ellos.	Cambio a nivel específico o puntual en aspectos del desarrollo curricular (creencias, materiales, prácticas o acciones).	No todo cambio-innovación implica una mejora. Deben satisfacer cambios deseables a nivel de aula, centro, de acuerdo con unos valores.
<p><b>TODOS ELLOS COMPARTEN:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Percepción de “novedad” Por las potenciales personas afectadas por el cambio.</li> <li>▪ Alteración cuantitativa o cualitativa de las situaciones previas existentes (estructura y/o currículum, a nivel de sistema, centro o aula).</li> <li>▪ Propuesta intencional o planificada de introducir cambios.</li> <li>▪ Pueden ser justificados/valorados desde diversas perspectivas o instancias: técnico-políticas, pedagógico-didácticas, sociales o críticas.</li> </ul>			

En este sentido es importante plantear que para que verdaderamente sé de un cambio dentro de las instituciones educativas y éste traiga consigo la mejora es necesario que cada escuela se apropie y asuma estos cambios de acuerdo a sus necesidades y características, dado que el cambio no puede venir desde fuera, de lo que se trata es de ir interiorizando la cultura de innovación.

Así pues, hay que hacer notar que “una mejora que intente repercutir realmente en el aprendizaje de los alumnos, deberá impactar en todos los niveles de la institución escolar quedando interseccionada en tres grandes ámbitos (una cierta “trinidad pedagógica”, como alguien la ha designado): desarrollo del centro como organización, desarrollo del profesorado y desarrollo del currículum”<sup>18</sup> *Figura 1*

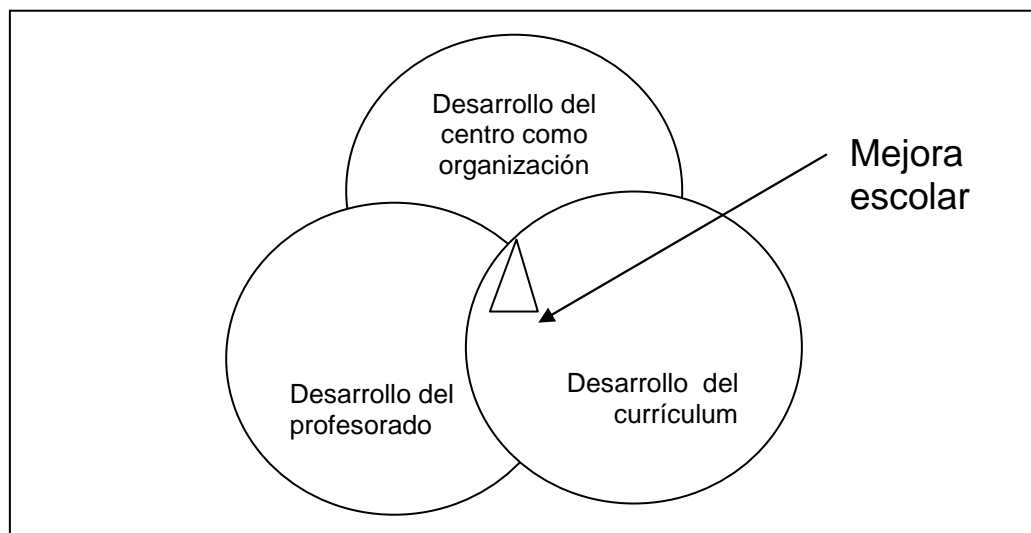


Figura 1. La mejora escolar como intersección del desarrollo curricular, organizativo y profesional (Bolívar A. 1999)

D'Angelo y Medina, argumentan que los procesos de mejora se llevan a cabo en tres fases:

1. De iniciación o preparación,
2. De implementación o puesta en práctica de la mejora propiamente dicha y
3. De institucionalización, que se corresponde con el momento en que la mejora deja de ser innovación y se convierte en práctica habitual.<sup>19</sup>

“La mejora no es el resultado causal de una serie de hechos, antes bien, es el producto inacabado de un proceso sistemático de acciones dirigidas a la mejora. Su diseño y desarrollo deben estar guiados por unos determinados valores y adoptar unas determinadas estrategias, coherentes con el cambio cultural que se pretende; también, debe buscar el equilibrio entre lo existente y los cambios que se pretenden.”<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Bolívar, Antonio (1999). ob. cit., pp. 49

<sup>19</sup> D' Angelo, Menéndez Estela y Medina de la Maza Ángeles. (1999). “¿Cómo organizar una institución centrada en la participación?” en *Novedades Educativas*, No. 98, (México), pp. 8

<sup>20</sup> Gairín, Sallán Joaquín (2000). “Cambio de cultura y organizaciones que aprenden” en *III Congreso Internacional sobre dirección de centros educativos: Liderazgo y organizaciones que aprenden*. (Universidad de Deusto, Bilbao, Septiembre), pp. 110



Hay que hacer notar que todo cambio que persiga una mejora escolar busca fortalecer la organización de la institución, para que desarrolle su capacidad de resolver con mayor autonomía sus problemas. Por lo que resulta fundamental, abordar a la escuela como organización para comprender su estructura y el tipo de relaciones que se dan entre los miembros que la conforman.

## 1.2 Escuela como Organización

Las organizaciones pueden ser caracterizadas como entidades sociales con un número de miembros que puede ser precisado y con una diferenciación interna de funciones que esos miembros desempeñan, los cuales pueden pertenecer a distintas organizaciones. Guerra Mendoza (2002) Entonces, cuando nos referimos a ellas se apunta a unidades sociales intencionadamente construidas, con el fin de suscitar objetivos específicos.

Alfiz Irene puntualiza las principales características que hacen que una organización sea tal:

- Se trata de una unidad socialmente deliberada construida y reconstruida para promover objetivos específicos.
- Se estructura según una división planificada del trabajo y una red de interacciones entre sus distintas áreas.
- Posee uno o varios centros de decisión que indican el desempeño que debe lograr la organización.
- Admite el posible reemplazo del personal en función de las tareas.
- Administra cierta distribución de tiempos, espacios y otros recursos para cumplir el fin propuesto.<sup>21</sup>

Estos puntos, como lo señala la autora, son fundamentales pero no los únicos, para que la organización se considere como tal.

De igual modo, Pozner Weinberg P. (1997) resume las principales características que definen a una organización:

- Un conjunto de objetivos comunes y específicos hacia donde destinan sus esfuerzos y motivaciones los miembros de la organización.
- Una línea de posiciones, basada en una taxativa división de funciones y del trabajo, definidas en un espacio dado y asumida por individuos reemplazables, en torno a sistemas de normas y procedimientos amparados en una determinada organización administrativa.

---

<sup>21</sup> Alfiz, Irene (1996). El Proyecto Educativo Institucional. Propuesta para un diseño colectivo. Argentina, AIQUE, pp. 19

- Una asignación de roles a los individuos en las diferentes posiciones que ocupan, decidida a partir del establecimiento de imperativos como la impersonalidad y la especialización.
- Una estructura de funcionamiento jerárquica y estable, muchas veces rígida, donde se regulan las relaciones a partir de rutinas disciplinarias estrictas. Una estructura donde los reglamentos actúan por sobre la lógica y el razonamiento de los individuos.<sup>22</sup>

Toda organización cuenta con una estructura de tipo formal e informal que cobra vida por medio de sus actores. Hay que destacar que la escuela no escapa a esta estructura, pues cuenta con un lado formal, es decir, está integrada por un grupo de personas que tienen destinada cierta función donde están preestablecidas normas que rigen tanto las comunicaciones, los horarios, las actividades y el calendario escolar. “La organización formal determina qué es lo que se espera de una persona en la organización, qué funciones debe desempeñar, que nivel jerárquico (status) debe tener, bajo que normas se debe desempeñar, así como qué debe recibir a cambio.”<sup>23</sup>

Simultáneamente a esta organización formal coexiste una informal, ésta se nutre de los individuos, ya que estos aportan a la organización sus personalidades, anhelos, problemas, caracteres, costumbres, lenguaje, valores, es decir, una cultura escolar que se penetra por todos los rincones de la institución, de cierta forma “la organización informal es esencial para el funcionamiento y la administración educativa.”<sup>24</sup>

Una serie de notas diferentes pueden permitir hacernos una idea más realista de cuál es la naturaleza de la escuela como organización: Escudero J. M. (1988)

- a) La escuela como organización es una realidad socialmente construida por los miembros que la componen, a través de procesos de interacción social y en relación con los contextos y ambientes en los que funciona. Como organización construida de este modo, la escuela genera estructuras, roles normas, valores y redes de comunicación informales en el seno de la estructura formalmente reglamentada que queda, en este caso, redefinida.
- b) Cada escuela crea en el tiempo una cultura propia, constituida por creencias implícitas, representaciones y expectativas, tradiciones, rituales y simbologías. Sin embargo, la cultura escolar implícita no aparece como un todo compacto y homogéneo: individuos y/o grupos particulares disponen de subcultura, asentadas en perspectivas, orientaciones e intereses diferentes.

---

<sup>22</sup> Pozner, de Weinberg Pilar (1997). ob. cit, pp. 43

<sup>23</sup> Torres, Estrella Mercedes y Elizondo Huerta Aurora (2001). ob cit., pp. 17

<sup>24</sup> Torres, Estrella Mercedes y Elizondo Huerta Aurora (2001). ob. cit., pp.20

- c) La estructura interna de la organización escolar aparece débilmente articulada, lo que dificulta el ejercicio jerárquico de la autoridad y torna ineficientes, con frecuencia, los mecanismos formales de coordinación entre sus miembros y niveles. Así, las escuelas se parecen en muchas ocasiones más a anarquías organizadas que a un sistema altamente racional, bien articulado y eficaz en el logro de las metas que pretende.
- d) La cultura escolar prima y protege sobremanera la autonomía individual de los profesores, cultiva el sentimiento de privacidad y responsabilidad individual en el ejercicio de las funciones docentes. Favorece escasamente, por lo tanto las relaciones profesionales entre los mismo profesores. Se dice, con acierto, que la estructura organizativa de las escuelas en este aspecto propicia el celularismo: cada profesor en su aula con sus correspondientes alumnos y tareas.
- e) Tal como funcionan la mayoría de las escuelas, las tareas formalmente establecidas y el cumplimiento formal de las mismas constituyen los puntos de referencia más decisivos en la evaluación implícita de su funcionamiento. Esas tareas agotan prácticamente los tiempos organizativos, quedando por ello pocos tiempos libres para la autorrevisión, la reflexión y el trabajo profesional en colaboración.<sup>25</sup>

Hay que tener en cuenta que en la escuela como en todas las organizaciones existen comunicaciones, relaciones internas, distribución de tareas, de poder, de tiempo y espacio, normas, problemas y maneras de solucionarlos, un contexto su historia y cultura, en donde se involucran los individuos como personas. Pero sobre todo es un diseño social que tiene un fin, unos objetivos e intencionalidades que cumplir, así como programas, contenidos, aprendizajes, técnicas pedagógicas y procesos de socialización a su cargo, teniendo como principal misión contribuir a la mejora de la sociedad a través de la transformación personal de los ciudadanos haciendo de ellos personas responsables y críticas. “Esto implica asumir que se aprende de la vida cotidiana de la escuela, que la organización como tal enseña a través de sus vínculos, valores, sanciones, a través de sus contradicciones, a través de su manera fragmentada de actuar o de su proyecto solidario, común, articulado y de trabajo en equipo. A través del tipo de explicaciones que se le dan a los fenómenos, los alumnos aprenden una forma de concebir las situaciones.”<sup>26</sup>

---

<sup>25</sup> Escudero, Muñoz Juan Manuel (1988). “La innovación y la organización escolar” en Pascual Roberto (coord.) II Congreso Mundial Vasco: La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Madrid, Narcea, pp.90

<sup>26</sup> Alfiz, Irene (1996). ob cit, pp. 12

Sucintamente Gairín Sallán J. distingue atributos y componentes existentes en la escuela como organización.

1. Fines, objetivos y propósitos, que orientan la actividad.
2. Grupo de personas con relaciones interpersonales ordenadas.
3. Realización de funciones y actuaciones que tiendan a la conclusión de unos fines determinados.
4. Búsqueda de eficacia y racionalidad.<sup>27</sup>

Cuando hacemos mención de la escuela debemos estar conscientes de que todas éstas tienen una realidad, misma que hay que comprender a partir de que en ella intervienen individuos con diferentes objetivos, intereses y quehaceres. Por esa razón, al hablar de ésta debemos abordarla desde una perspectiva global, sin olvidar la presencia de otras realidades que de igual forma intervienen, como la familia, la situación política, el contexto económico y de la incidencia de la cultura o el medio social en la que está inmersa. “El pensamiento sistémico es un marco conceptual, un cuerpo de conocimientos y herramientas que se han desarrollado en los últimos cincuenta años, para que los patrones totales resulten más claros, y para ayudar a modificarlos.”<sup>28</sup>

Esta perspectiva nos permite tener una visión global e integradora del contexto. Toda organización es un sistema donde las partes que la integran están interrelacionadas; cada individuo influye sobre los demás, y la influencia esta prácticamente oculta. Sólo se comprende el contexto al contemplarlo en su totalidad

Senge Peter menciona que el pensamiento sistémico requiere las siguientes disciplinas:

- El dominio personal alienta la motivación para aprender continuamente cómo nuestros actos afectan el mundo. Sin dominio de sí misma, las personas se afincan tanto en un marco mental reactivo (“alguien/algo está creando mis problemas”) que resultan profundamente amenazadas por la perspectiva sistémica.
- Los modelos mentales enfatizan la apertura necesaria para desnudar las limitaciones de nuestra manera actual de ver el mundo.
- La construcción de una visión compartida alienta un compromiso a largo plazo.
- El aprendizaje en equipo desarrolla las aptitudes de grupos de personas para buscar una figura más amplia que trascienda las perspectivas individuales.

---

<sup>27</sup> Gairín, Sallán Joaquín (1999). La organización escolar: contexto y texto de actuación. Madrid, La Murralla, pp. 102

<sup>28</sup> Senge, Peter (1998). La quinta disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. México, Granita, pp. 16

De esta forma el pensamiento sistémico nos deja percibir el aspecto más etéreo de la organización.

Las instituciones escolares forman un conjunto de interacciones que están reglamentadas por una normativa evidente y por ciertas condicionantes implícitas que surgen de la cultura. La identidad de éstas está marcada por la forma en que ven su realidad. Por este motivo, una organización como sistema es un conjunto de partes u órganos interdependientes que interactúan entre sí formando un todo, “para comprender la organización escolar es necesario considerar su totalidad a partir de dimensiones que le dan coherencia y sentido.”<sup>29</sup>

### 1.3 Las Dimensiones Analíticas

“Una organización es un complejo sistema conformado por distintas áreas que se relacionan e influyen entre sí... Los distintos aspectos de la organización sobre los cuales se puede focalizar la mirada para analizar, estudiar, abordar, pensar y hacer proyectos serán tomados como dimensiones analíticas”<sup>30</sup> Para comprender la realidad de la escuela y responder a estas preguntas de qué, por qué y cómo, es necesario analizar las diferentes dimensiones analíticas y como se articulan entre sí con el fin de poder detectar los problemas que se presenten.

La mención de cada una de las dimensiones no significa jerarquización, ya que al estar relacionadas entre sí, cualquier acción tomada traerá consecuencias para las otras.

#### Dimensión Pedagógica

Esta dimensión gira en torno a la tarea educativa -los propósitos, los contenidos, las prácticas, la concepción enseñanza-aprendizaje del alumno y del docente, las estrategias didácticas y la evaluación- y cobra cuerpo sobre las condiciones de trabajo, coexistiendo y hasta compitiendo con la atención a las exigencias administrativas. “Las instituciones educativas se diferencian de las demás en el hecho de tener como proyecto fundacional brindar enseñanza y asegurar aprendizajes, por ello la dimensión pedagógica es la que por sus características brinda especificidad a los establecimientos educativos constituyendo a las de enseñanza y de aprendizaje en su eje estructurante”<sup>31</sup>

---

<sup>29</sup> Bolívar, Antonio (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesas y realidades. Madrid, La Muralla.

<sup>30</sup> Alfiz, Irene (1996). ob.cit. pp. 27

<sup>31</sup> Frigerio, Graciela y otras (1992). La institución educativa. Cara y Ceca. Elementos para su gestión. Buenos Aires-Argentina, Troquel Educación, pp. 69

Esta dimensión es la base de todas las demás, pues es la razón de ser de toda institución ya que desde aquí se define el tipo de escuela que será, en cuanto a qué enseña, para qué enseña y desde que perspectiva.

### 1) *Enseñanza y aprendizaje significativo*

Es en la escuela donde se interrelacionan los alumnos, el maestro y los contenidos, por consiguiente la enseñanza está íntimamente relacionada con estos. Sin embargo el hecho de que éstos estén presentes no implica que se esté enseñando. Enseñar requiere de ciertas actitudes, acciones, competencias y actividades necesarias para que alguien aprenda determinado contenido.

Enseñar es "...plantear problemas a partir de los cuales sea posible reelaborar los contenidos escolares y es también proveer toda la información necesaria para que los niños puedan avanzar en la reconstrucción de los contenidos. Enseñar es promover la discusión sobre los problemas planteados, es brindar la oportunidad de coordinar diferentes puntos de vista, es orientar hacia la resolución cooperativa de las situaciones problemáticas. Enseñar es alentar la formulación conceptualizaciones necesarias para el progreso en el dominio del objetivo de conocimiento, es proporcionar redefiniciones sucesivas hasta alcanzar un conocimiento próximo al saber socialmente establecido..."<sup>32</sup> Puede decirse que no existe enseñanza sin aprendizaje, pues, la enseñanza es un sistema de acciones que tienen el propósito de favorecer el aprendizaje.

Cuando nos referimos al aprendizaje "no nos limitamos solamente a adquisición de nuevos conceptos o ideas sino a la asimilación de destrezas, habilidades y procedimientos encaminados a la comprensión del mundo y a su mejora"<sup>33</sup>

Diferentes autores han postulado que "es mediante la realización de aprendizajes significativos que el alumno construye significados que enriquecen su conocimiento del mundo físico y social, potencializando así su crecimiento personal."<sup>34</sup>

El aprendizaje debería tomar en cuenta tres aspectos importantes para que el aprendizaje se considere significativo:

---

<sup>32</sup> Lerner, Delia. (1996). "La enseñanza y el aprendizaje escolar. Alegato de una falsa oposición", en Castoria y otros: Piaget-Vigotsky: contribuciones para plantear el debate, Buenos Aires, Piados.

<sup>33</sup> Santos, Guerra Miguel Ángel (2000). La escuela que aprende. Madrid, Morata, pp. 48

<sup>34</sup> Díaz, Barriga Arceo Frida y Hernández Rojas Gerardo (1998). Estrategias Docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista. México, McGraw-Hill Interamericana, pp. 16

- Lógico: (estructura del conocimiento) Este punto nos hace reflexionar sobre si los profesores planifican o no su materia, si recuerdan lo que se vio en la clase pasada o inician en blanco. Esto se puede notar en los apuntes de los alumnos o en las tareas.
- Psicológico (conocimiento previo) Es importante que el maestro conozca cuáles son las ideas o saberes previos que los alumnos poseen, ya que es fundamental para poder partir de ese punto. Se recomienda aplicar un examen diagnóstico para conocer las condiciones reales.
- Contextual (cultura escolar) Es de suma importancia analizar la cultura escolar que está inmersa en la institución, es decir tenemos que observar tradiciones, mitos, costumbres, hábitos, ritos, etc., para poder entender por qué actúan y se comportan así los integrantes de la institución. Pues el aprendizaje también se construye en interacción con la sociedad.

El aprendizaje significativo se da sólo si se cubren una serie de condiciones: “que el alumno sea capaz de relacionar de manera no arbitraria y sustancial la nueva información con los conocimientos y experiencias previas y familiares que posee en su estructura de conocimientos, que posea la disposición de aprender significativamente y que los materiales o contenidos de aprendizaje posean significado potencial o lógico”<sup>35</sup>

Lo que importa en el proceso de enseñanza-aprendizaje es que los alumnos puedan construir significados y atribuir sentido a lo que aprenden. Sólo en la medida en que tenga lugar este proceso de construcción de significados nuevos y de atribución de sentido, se conseguirá que el aprendizaje de contenidos específicos cumpla la función imprescindible de contribuir al desarrollo personal del alumno y a su socialización.

## 2) *Los objetivos y los contenidos*

Los objetivos son la razón de ser y la dirección del proceso de enseñanza-aprendizaje, por tal motivo es indispensable que estos estén definidos claramente, ya que es lo que los alumnos será, sabrán y/o harán al término de un proceso.

Con la palabra contenidos se designa al conjunto de saberes o formas culturales cuya asimilación y apropiación por los alumnos se considera esencial para su desarrollo personal y socialización. Sin embargo, las instituciones educativas no están acostumbradas en reflexionar acerca de

---

<sup>35</sup> Díaz, Barriga Arceo Frida y Hernández Rojas Gerardo (1998). ob. cit., pp. 33

estos, pues sólo se les ve como temas que van cambiando de un grado a otro o de materia a materia.

Son diversos los aspectos que se toman en cuenta a la hora de seleccionar los contenidos escolares, por ejemplo: la concepción educativa, la ideología, principios psicológicos, sociológicos y filosóficos e incluso lo que la sociedad supone valioso.

Cuando al alumno se le presentan los contenidos escolares de forma organizada, interrelacionada y con jerarquización el aprendizaje se facilita, pues se sigue una secuencia lógica que permitirá que el alumno

Los contenidos se agrupan en tres tipos:

- *Conceptuales* son los que hacen referencia al conocimiento de datos, conceptos, hechos y principios.
- *Actitudinales* tienen que ver con las actitudes y valores. Se pretende de promover el aprendizaje de ciertos valores, por ello es necesario ser coherente con lo que se dice y hace.
- *Procedimentales* estos se refieren a los procedimientos y estrategias, técnicas, habilidades destrezas, métodos. Es de tipo práctico pues esta basado en la realización de ciertas tareas, acciones u operaciones.

La enseñanza y el aprendizaje de contenidos específicos no son un fin en sí mismo, sino un medio imprescindible para desarrollar las capacidades de los alumnos.

### 3) *La evaluación*

Se habla de evaluación con relación a resultados, rendimiento, alumnos, autoridad, exámenes, control, sanciones, incertidumbre, comparaciones, castigos, acreditación, poder.

En la escuela las evaluaciones sólo incluyen a los alumnos y los resultados que éstos tienen en un tiempo determinado, por ello “La hora de la verdad no es la del aprendizaje sino la de la evaluación”<sup>36</sup>

En las instituciones se debería concebir a la evaluación educativa como “Una actividad práctica que mira a la formación integral de las personas que participan en los procesos educativos.”<sup>37</sup> Sin embargo, la mayoría de las veces representa una calificación numérica, la cuál no deja ver cuestiones

---

<sup>36</sup> Santos, Guerra Miguel Ángel (1996). Evaluación Educativa I. Un proceso de diálogo, comprensión y mejora. Buenos Aires, Magisterio de Río de la Plata, pp. 36

<sup>37</sup> Álvarez, Méndez Juan M. (2001) Educar para conocer, examinar para excluir. Madrid, Morata, pp. 51



importantes como: aptitudes, capacidades, destrezas, motivación, entusiasmo, interés, esfuerzo. Trayendo como consecuencia el estudiar de memoria para aprobar el examen.

Para Santos Guerra “la evaluación es una parte integrante de los proyectos no algo dañino al final de los mismos, como un complemento o un adorno que se pondrá en funcionamiento si queda tiempo y si se tiene a bien.”<sup>38</sup>

La evaluación “es un mecanismo imprescindible para el mejoramiento de la calidad: es necesario saber qué, cómo y por qué está ocurriendo para encontrar las mejores maneras de avanzar, debe brindar elementos para tomar decisiones tendientes a ese mejoramiento”<sup>39</sup>

House menciona que la evaluación puede tener diversas funciones, a saber:

- La función formativa para el aprovechamiento.
- La función sumativa para la selección, certificado y la responsabilidad social
- La psicológica o sociopolítica par buscar la motivación e incrementar el conocimiento.
- La administrativa para ejercer la autoridad.<sup>40</sup>

## Dimensión Organizacional

Con frecuencia los elementos que conforman esta dimensión son vistos como un obstáculo para el funcionamiento de la escuela. Pese a esto, ésta dimensión se encuentran un conjunto de aspectos estructurales que toman cuerpo en cada establecimiento educativo determinando un estilo de funcionamiento.

Dentro de esta dimensión se consideran los asuntos referentes a la estructura formal de la escuela como: la distribución de tareas, el uso de los tiempos y espacios, la comunicación.

### 1) *Distribución de tareas*

Las tareas son actividades que se deben realizar en un tiempo determinado. Dentro de una institución el cumplimiento de éstas son de suma importancia, por que todas están relacionadas entre sí, de esta forma el incumplimiento de una trae consecuencias en las demás

Las organizaciones educativas tradicionales habitualmente asignan las tareas de manera individual para que sean ejecutadas, correspondiéndole a cada persona resolver las propias. De esta forma se le puede ver a la distribución

---

<sup>38</sup> Santos, Guerra Miguel Ángel (1996). ob. cit., pp. 47

<sup>39</sup> Alfiz, Irene (1996). ob. cit. pp. 161

<sup>40</sup> House, E. R. (1986). New directions in educational evaluation. The Faumer Press. London, pp. 24

de tareas como una práctica que otorga momentáneamente responsabilidad o poder dependiendo del tipo de tarea.

Por otro lado, en una organización flexible se hace necesaria la distribución de las tareas de acuerdo a las aptitudes, capacidades y al rol que desempeñen los integrantes de la institución. En toda organización escolar “existen tareas relacionadas con los cuidados y la convivencia interna, administrativas, de mantenimiento y vinculadas con el exterior, entre otras.”<sup>41</sup>

La distribución de tareas permite conceder de forma permanente o temporal, cierto mando para resolver o tratar determinados asuntos, algunas de estas tareas van más allá de los quehaceres habituales. Por tal motivo, los diferentes actores inmersos en la institución intercambian opiniones y llegan a ciertos consensos donde se definen objetivos, metas, tiempos, espacios, propósitos y criterios, tomando en cuenta que la responsabilidad es compartida.

La distribución de tareas tiene como fin último promover la eficacia, eficiencia, democracia e igualdad de responsabilidades para la gestión escolar.

## 2) *Tiempo y espacio*

En toda organización escolar debe estar contemplada la distribución del tiempo y del espacio para el funcionamiento y organización del trabajo de la escuela.

Cuando se habla de tiempo en la escuela lo primero que viene a la mente son los horarios que rigen las clases, las jornadas de trabajo, los días que se laboran, el recreo, las juntas técnicas, la puntualidad y la eficiencia con la que se cumplen las tareas. Ya que con frecuencia “en lugar de pensar cuánto tiempo se necesita para desarrollar una propuesta determinada, los docentes están acostumbrados a pensar en tareas para el tiempo previamente asignado.”<sup>42</sup> Desde esta perspectiva será tiempo perdido aquél que no empleemos en algo que este anteriormente determinado, muchas veces no tomamos en cuenta que lo que no está determinado suele ser más interesante y enriquecedor que lo estrictamente previsto.

Es necesario estimar debidamente la presencia del tiempo dentro de las instituciones educativas, pues éste puede mejorar u obstaculizar las actividades y los procesos que se dan dentro de ésta. El tiempo es un factor que delimita la duración de una realidad educativa determinada.

Por su parte el espacio es entendido como una superficie que tiene determinados usos y límites dentro de una institución. Hay que destacar que para Alfiz Irene el espacio posee las siguientes connotaciones:

---

<sup>41</sup> Alfiz, Irene (1996). ob. cit., pp. 55

<sup>42</sup> Alfiz, Irene (1996). ob. cit., pp. 64

- Es una construcción social; no es un escenario dado, inamovible. Es un territorio. Su distribución habla de la concepción pedagógica y la tarea a desarrollar.
- La modificación del espacio en sí misma no genera cambios profundos en las relaciones pedagógicas ni en las prácticas habituales en las escuelas; muy por el contrario, podría obstaculizar la mirada de las continuidades a través de un disfraz con el que todo parece nuevo.
- No hay una distribución espacial mejor que otras en sí. Las distribuciones espaciales guardan relación con lo que ocurre dentro de cada espacio.
- El espacio tiene significado; esta hablando del poder, de la importancia, de la valoración que se otorga a las distintas actividades que allí transcurren.
- A través del uso, ocupación, que las personas o grupos hacen de los espacios pueden leerse sus lugares en la organización. En las escuelas hay grupos o actividades que no tienen espacios asignados y también hay lugares que, al ser de todos, terminan no siendo de nadie.<sup>43</sup>

### 3) *Comunicación*

La comunicación ocupa un lugar privilegiado en toda organización, y en particular en el ámbito educativo.

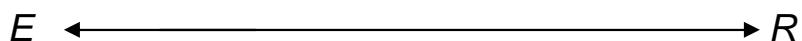
Todos los seres humanos nos caracterizamos por poseer la capacidad de comunicarnos. Sin embargo en las instituciones educativas difícilmente se logra una comunicación cara a cara, ya que son los documentos quienes se encargan de ésta. Trayendo consigo el uso de códigos y lenguajes técnicos, frecuentemente usados en la escuela, generando un sentimiento de exclusión e incomodidad a las personas que los desconocen. Otra causa de la deficiente comunicación son los llamados rumores, que se originan precisamente por la escasez de ésta.

La comunicación suele ser compleja, pues en ésta coexisten infinidad de elementos además de la persona que emite el mensaje y del que lo recibe.

“No es comunicación en sentido estricto la simple transmisión de ideas, consignas, órdenes, de manera unilateral, como lo indica el siguiente esquema:

---

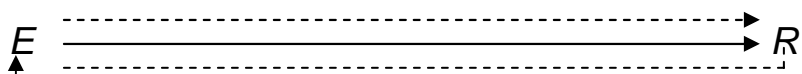
<sup>43</sup> Alfiz, Irene (1996). ob. cit., pp.63



En el *E* es el sujeto emisor y el *R* el receptor.

Por el contrario, se precisa de interrelación para que haya comunicación.”<sup>44</sup>

Así:



Entonces, “la comunicación no es un acto que termina con la emisión de un mensaje. Comunicar implica que otro reciba y comprenda ese mensaje, de alguna forma implica una cierta respuesta.”<sup>45</sup>

Cuando se maneja la información de manera oportuna se pueden esperar mejores resultados dentro de la organización educativa, esto también depende de la calidad y la cantidad de información que se les proporciona a los actores internos y externos.

### La Dimensión Administrativa

Toda organización requiere una administración, la escuela no es la excepción, ya que mediante ésta se procesan las demandas cotidianas. La función clave de la administración es la de facilitar la gobernabilidad del sistema.

Usualmente a la administración se le ha concebido en las escuelas como la reproducción mecánica de acciones establecidas por la normatividad y la burocratización de las mismas, porque las tareas administrativas imponen cotidianeidad en toma de las decisiones.

Para que los trámites no se conviertan en un obstáculo, son tres las actividades que toda administración debe realizar:

<sup>44</sup> Ciscar, Concepción y Uria María Esther (1998). Organización escolar y acción directiva. Madrid, Narcea, pp. 140

<sup>45</sup> Alfiz, Irene (1996). ob. cit pp. 80

## 1) *Previsión de recursos*

Implica la distribución, el aprovechamiento y cuidado de los recursos materiales, humanos y financieros con los que cuenta la escuela. Vale la pena decir que la previsión de recursos es uno de los cimientos que sustenta a cualquier proyecto que se quiera efectuar, es por ello que cada día se hace indispensable tomar en cuenta este aspecto para mejorar el funcionamiento de la institución.

Frigerio Graciela y otras mencionan algunos puntos importantes para mejorar la obtención y utilización de los recursos escolares. Estos son:

- Prever las necesidades humanas y materiales futuras de la institución y precisar el momento en que estas necesidades deberán ser satisfechas.
- Establecer un orden de prioridades para la satisfacción de las mismas.
- Identificar a los posibles proveedores de los recursos requeridos.
- Identificar los canales y contactos más aptos para acercarse a los potenciales proveedores de los recursos.
- Iniciar las gestiones con la debida antelación como para garantizar la satisfacción de la mayor cantidad posible de necesidades, en el tiempo que estas lo requieren.<sup>46</sup>

## 2) *Información*

La información dentro de toda institución educativa es pieza clave para el buen funcionamiento de ésta. Por ello se debe dar de manera oportuna y veraz, ya que de ella dependen ciertas decisiones que se toman en de terminado tiempo y espacio.

En este sentido le toca a la administración cumplir con la tarea de informar a todas las secciones de la comunidad educativa lo que acontece dentro y fuera de ella. Por ejemplo: la iniciación de determinado curso o diplomado, los talleres a impartir, los días en que se debe realizar cierto trámite, la convocatoria de algún evento.

Del mismo modo, el mal manejo de la información o la distorsión de la misma pueden llegar a entorpecer decisiones o relaciones en la institución.

Otro punto a tener en cuenta es la confidencialidad de la información, ya que no toda le concierne a la comunidad educativa. Por ello, la administración debe tener presente que la calidad y cantidad de información es muy importante, ya

---

<sup>46</sup> Frigerio, Graciela y otras (1992). ob. cit., pp. 127

que con frecuencia la falta de ésta puede molestar a ciertas personas o bien el exceso puede traer consigo ciertos problemas.

### 3) *Eficacia y Eficiencia*

Es común que en las instituciones educativas escuchemos con frecuencia los términos eficacia y eficiencia. Así pues, la eficacia hace referencia a lo que se tiene que realizar. Mientras que la eficiencia es la manera en que se llevan a cabo las cosas para conseguir mejores resultados. Este punto es más que un componente, en ésta dimensión, es un atributo.

Frigerio Graciela y otras, presentan un cuadro donde podemos ver los criterios de la eficacia y la eficiencia: *Cuadro 2*

EFICACIA	EFICIENCIA
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Conocimiento de las necesidades y demandas</li> <li>▪ Establecimiento de objetivos precisos y consensuados</li> <li>▪ Utilización del entorno</li> <li>▪ Acento sobre la calidad y la equidad</li> <li>▪ Concreción del plan de acción</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Sistema de comunicación adecuado</li> <li>▪ Sistema de resolución de conflictos</li> <li>▪ Mecanismos de control y evaluación</li> <li>▪ Motivación y satisfacción laboral</li> <li>▪ Clima organizacional armónico</li> <li>▪ Roles armónicamente diferenciados</li> <li>▪ Competencia en materia de gestión</li> <li>▪ Procesos de toma de decisiones</li> </ul>

Cuadro 2. Criterios de eficacia y eficiencia (Frigerio Graciela y otras, 1992)

Concebimos que una institución es eficaz y eficiente cuando los objetivos planteados son alcanzados de manera satisfactoria con la ayuda de los integrantes de la misma. Hay forma de saber si se cubren estos dos criterios por medio de los resultados de la población estudiantil, la baja del personal, la inasistencia de los alumnos, la falta de conflictos entre los sujetos que están inmersos en la institución.

## La Dimensión Comunitaria o Sociocomunitaria

Esta dimensión apunta a las relaciones que se dan entre la sociedad, la comunidad local y la escuela; relaciones con los padres, la interacción con el contexto y con otras instituciones u organizaciones. Se hace referencia al conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en las actividades de la escuela. También tiene que ver con la manera en que cada escuela se preocupa por los problemas, las exigencias y las demandas de su contexto.

### 1) *Comunidad*

En sentido amplio se puede decir que una comunidad es un “conjunto de sujetos que comparten un espacio y una preocupación por encontrar soluciones a problemas sentidos como comunes”<sup>47</sup>

Todos somos parte de una comunidad ya sea en casa, en el trabajo, en el club, en la iglesia y en la escuela. Toda nuestra vida la pasamos inmersos en una comunidad, pues, estas se encuentran en todas partes y son fundamentales en nuestra vida diaria.

Ser pieza de alguna comunidad requiere de cierto compromiso para crear relaciones sólidas entre los individuos que la componen. Es importante mencionar que las comunidades nos son iguales entre sí, y que en cada una de ellas existen algunas diferencias.

Una comunidad educativa está integrada por directivos, docentes, alumnos, padres y personal administrativo. Si se pretende desencadenar un proceso de participación es necesario que ningún miembro de la comunidad se sienta excluido o marginado de éste.

### 2) *Institución cerrada e institución abierta*

Cada escuela se apodera de un espacio estableciendo en éste un marco que la delimita. Las características del marco simbólico que establece la escuela nos permite definirla como cerrada o abierta. Frigerio Graciela y Otras presentan un cuadro con las características, los rasgos y los riesgos de los dos tipos de instituciones. *Cuadro 3*

Una institución cerrada bloquea la participación de los actores de la comunidad escolar en diversos aspectos, ya sea pedagógico, organizacional o administrativo.

---

<sup>47</sup> Frigerio, Graciela y otras (1992). ob. cit. pp. 97

Así mismo, no permite que la tecnología sea un apoyo para el proceso enseñanza-aprendizaje, además, de ser indiferente a los medios masivos de comunicación y a la moda que impera en determinado momento.

La escuela reconoce al contexto que la rodea pero no es capaz de establecer vínculos de intercambio y mucho menos proyectos en donde interfieran ambos.

Por el contrario, una institución abierta favorece la participación de los padres de familia y de la comunidad en general, está atenta a las necesidades que en cierto momento se tienen, mantiene negociaciones e intercambios de recursos y apoyos para satisfacer ciertas necesidades (material didáctico, bibliográfico, transporte, infraestructura) y también se interesa y adopta los medios masivos de comunicación para apoyar al proceso de enseñanza-aprendizaje.

Sin embargo, se debe tener cuidado para que este tipo de instituciones no pierda su especificidad, pues la influencia de todo lo que la rodea puede hacer que pierda de vista los objetivos específicos que tiene como institución escolar.



Cuadro 3. Comparación entre Institución Abierta e Institución Cerrada  
Frigerio, Graciela y Otras (1992)

Instituciones	Características de la institución	Rasgos de la conducción hacia el entorno	Riesgos o consecuencias
<b>C E R R A D A</b>	<p>La institución está repiegada sobre sí misma;</p> <p>La relación con el medio, si la hay, es un subproducto;</p> <p>Es poco o nada sensible a las demandas y expectativas del medio;</p> <p>La institución pretende actuar sobre el medio sin ser influida por él.</p>	<p>Inaccesibilidad y exclusión, la distancia con el medio es el rasgo distintivo;</p> <p>Mantiene sólo circuitos de circulación internos sin feed-back con el entorno;</p> <p>Desconoce a los usuarios; sin vínculo con ellos no contempla la noción de pertenencia, ni la participación.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Inadaptación;</li> <li>▪ Disfunción;</li> <li>▪ Pérdida de prestigio</li> <li>▪ Autonomización exagerada de lo social;</li> <li>▪ Desconocimiento de los contratos fundacionales;</li> <li>▪ Redefinición de contratos obstaculizada;</li> <li>▪ En caso extremo la institución muere por encierro.</li> </ul>
<b>A B I E R T A</b>	<p>La institución regula su acción en una negociación permanente en la que redefine y explica los términos de intercambio;</p> <p>La relación con el medio es uno de los aspectos que se incluyen en el proyecto institucional;</p> <p>Canaliza las demandas compatibilizándolas con sus actividades sustantivas;</p> <p>Asegura el establecimiento de intercambios permanentes y recíprocos.</p>	<p>Asocia al medio a su funcionamiento mediante la puesta en marcha de mecanismos de participación;</p> <p>Siempre discrimina el sentido objeto y carácter de la participación;</p> <p>Su preocupación articula: participación, actividades sustantivas y calidad.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Adaptación;</li> <li>▪ Renovación;</li> <li>▪ Integración;</li> <li>▪ Aprovechamientos de recursos;</li> <li>▪ Reconocimiento de los contratos fundacionales;</li> <li>▪ Redefinición de los términos del contrato fundacional;</li> <li>▪ En casos extremos la institución desaparece por dilución.</li> </ul>

Es pertinente mencionar que la palabra cerrada no es sinónimo de malo y que abierta no es igual a bueno. Hay que tener en cuenta que es en el proyecto escolar en donde debe estar regulada la manera de guiar a la institución, para que no caiga en los extremos.

En definitiva, aunque las tareas, responsabilidades, compromisos, habilidades, personalidades de una comunidad educativa son diferentes todos se encuentran relacionados entre sí, en donde cada uno de los actores ejerce cierta influencia sobre los demás. Esto solo se vislumbra cuando se estudia a toda esa comunidad, es decir, el todo, no obstante la mayoría de las veces esta relación no es visible pero esta latente en la institución. Cuando los miembros de una organización educativa desarrollan constantemente su capacidad para producir los resultados que anhelan, aprenden a compartir y aprenden de los demás, comenzando, así, un cambio en la perspectiva asumiendo la responsabilidad que conlleva ser parte de una organización.

Por su parte, “la perspectiva sistémica nos alienta a indagar más allá de los errores individuales para entender los problemas que son importantes dentro de la organización y compartir las responsabilidades de los problemas que se generen dentro de ésta.”<sup>48</sup>

El pensamiento sistémico es una nueva forma de ver las cosas, pues se preocupa por captar la totalidad o tener una visión globalizada de alguna situación o problemática, estudia los síntomas, pero actúa sobre las causas que la originan. Al proponer dejar de ver el mundo como un cúmulo de fuerzas dispersas, anula la fragmentación del conocimiento. Dado que, sólo cuando aprendamos a ver la totalidad de las estructuras donde trabajamos, seremos capaces de relacionarlas adquiriendo, con esto, la capacidad de trabajar en y sobre éstas para mejorarlas.

“No se puede modificar el sistema dividiéndolo en partes, sino que todos deben mirar juntos la totalidad. En consecuencia, no es posible trabajar el pensamiento sistémico en forma individual, no porque la disciplina sea dificultosa, sino por que en un sistema complejo los buenos resultados necesitan la mayor cantidad posible de perspectivas... Por su naturaleza, el pensamiento sistémico señala interdependencia y la necesidad de colaboración.”<sup>49</sup>

“El pensamiento sistémico es una disciplina para ver las estructuras que subyacen en las situaciones complejas... ofrece un lenguaje que comienza por la reestructuración de nuestro pensamiento”<sup>50</sup>

---

<sup>48</sup> Senge, Peter M. (1998). La quinta disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. México, Granica, pp. 57

<sup>49</sup> Senge, Peter (1999). La quinta disciplina en la práctica: como construir una organización inteligente. Barcelona-España, Granica. pp. 96-97

<sup>50</sup> Senge, Peter M. (1998). ob. cit. pp. 92

“La esencia de la disciplina de pensamiento sistémico radica en un cambio de enfoque.”<sup>51</sup> *Cuadro 4*

- Ver las interrelaciones en vez de las concatenaciones lineales de causa-efecto; y
- Ver procesos de cambio en vez de “instantáneas”

Cuadro 4. Cambio de enfoque  
(Senge Peter, 1998)

Este cambio de perspectiva del pensamiento sistémico requiere también de disciplinas como: el dominio personal, los modelos mentales, una visión compartida y aprendizaje en equipo.

A continuación se detallarán las disciplinas que integran el pensamiento sistémico, así como algunos puntos de reflexión que pueden ser tomados en cuenta en el quehacer educativo.

### ➤ *Dominio personal*

Senge Peter “usa el término para la disciplina del crecimiento y el aprendizaje. La gente con alto nivel de dominio personal expande continuamente su aptitud para crear los resultados que busca en la vida.”<sup>52</sup>

El dominio personal apunta hacia un estado concreto de habilidad, misma que nos permite explicar y profundizar con frecuencia nuestra visión personal, con el fin de priorizar y ver nuestra realidad objetivamente.

“Cuando al dominio personal se transforma en disciplina –una actividad que integramos a nuestra vida-, encarna dos movimientos subyacentes.”<sup>53</sup>

- El primero consiste en clarificar continuamente lo que es importante para nosotros.

La mayor parte de nuestra existencia agotamos mucho tiempo pensando como dar solución a problemas que se presentan durante nuestra vida y olvidamos con frecuencia lo que verdaderamente nos interesa.

<sup>51</sup> Senge, Peter M. (1998) ob.cit. pp. 97

<sup>52</sup> Senge, Peter M. (1998). ob. cit. pp. 181

<sup>53</sup> Senge, Peter M. (1998). ob. cit. pp. 182

- El segundo consiste en aprender continuamente a ver con mayor claridad la realidad actual.

En muchas ocasiones el contexto en el que nos desenvolvemos está impregnado de relaciones poco saludables, que lejos de ayudarnos a sobresalir nos ocasionan más problemas que nos desvían de nuestras prioridades. Esta disciplina es una construcción que se nutre a través del trabajo cotidiano.

#### *Director*

- a) Una de sus tareas primordiales es la de alentar a la comunidad educativa a mejorar sus aptitudes, para así lograr un clima de respeto y colaboración.
- b) Debe tener siempre una visión clara de la realidad escolar, es decir, estar conciente de las fortalezas y debilidades con las que cuenta la escuela.
- c) Como principal responsable debe motivar a la gente a no abandonar la misión educativa aunque parezca imposible.

#### *Maestros*

- a) Deben mejorar las relaciones con los diferentes actores educativos para crear un clima de respeto y tolerancia.
- b) Están comprometidos a conocer el contexto que rodea a la escuela, así como a saber las condiciones económicas, afectivas e intelectuales de sus alumnos para poder determinar los objetivos a cumplir.
- c) La motivación juega un papel importante, pues, es el medio por el cual se puede lograr que la gente se comprometa e integre a un grupo de trabajo. Logrando este clima de cooperación la gente aprende y se siente reconocida por su trabajo.

#### *Padres de Familia*

- a) Al igual que el director y el maestro, debe mejorar sus aptitudes para poder integrarse al proceso educativo de sus hijos.
- b) Pueden intervenir en todo lo necesario para crear un ambiente que aliente la mejora del proceso educativo.

## ➤ *Modelos mentales*

“Los modelos mentales son activos, pues moldean nuestros actos.”<sup>54</sup> Es decir, establecen el modo en que actuamos.

Restaurar los modelos mentales que forman parte de nuestra forma de vivir, pensar, trabajar y soñar es una tarea esencial para todos los miembros de una organización.

El trabajar con modelos mentales requiere de ciertas aptitudes y por supuesto de un contexto que las posibilite. Es importante valorar la importancia que tienen los modelos mentales para el pensamiento sistémico.

Si en determinado momento se carece de aptitudes que no nos permitan analizar ciertas formas de pensar se padecerán restricciones para entenderlas.

### *Director*

- a) Como directivo se tiene una imagen o supuesto acerca del manejo y responsabilidad del cargo, sin embargo es importante saber como estos supuestos han influido en la vida diaria, ya sea para bien o mal, para poder modificarlos con el fin de mejorar las relaciones, las comunicaciones y los procesos educativos.

### *Maestros*

- a) Como profesor es frecuente que se asuman ciertas características que se creen pertinentes para el logro de algún propósito. Sin embargo, pocas son las veces que se reflexiona sobre el papel desempeñado y si este es el idóneo para conseguir dicha intención. Llegar a ese punto de reflexión hace ver la realidad desde otra perspectiva, sirviendo de guía para asumir la labor docente con mayor responsabilidad y compromiso.

### *Padres de Familia*

- a) Para que los padres de familia puedan ser participes en la vida escolar de sus hijos, es necesario que asuman la importancia de su intervención en el proceso educativo y que sin su apoyo y colaboración la tarea se hace más difícil. Para ello es necesario que se rompan los modelos mentales que impiden a toda costa la participación de los padres en asuntos técnico-pedagógicos.

---

<sup>54</sup> Senge, Peter M. (1998). ob. cit. pp. 223

### ➤ *Visión compartida*

“Las visiones compartidas son imágenes que lleva la gente de una organización. Crean una sensación de vínculo común que impregna la organización y brinda coherencia a actividades dispares.”<sup>55</sup>

Es misión del líder crear una visión del futuro que se anhela construir. Esta visión compartida es el cúmulo de principios y prácticas rectoras que serán asumidas por los miembros de una organización. Para ello se requiere de ciertas aptitudes y competencias particulares para conformar esta visión, de tal forma que genere compromisos legítimos.

Esta visión es compartida cuando dos o más personas están concernidas y entregadas en algún interés en común, estimulando un sentimiento de compromiso, responsabilidad e identidad entre el grupo.

“ Las organizaciones que procuran desarrollar visiones compartidas alientan a los miembros a desarrollar sus visiones personales.”<sup>56</sup>

Para que un grupo pueda llegar a desarrollar estas visiones, primero deben de tener bien fincadas sus perspectivas, para posteriormente poder participar en grupo.

#### *Director*

- a) No debe de perder de vista los propósitos educativos que le dan coherencia a la escuela, así como compartirlos y difundirlos entre los diferentes sectores educativos.
- b) Para que realmente la comunidad pueda hacer suyos dichos propósitos, es necesario crear espacios de discusión y reflexión en donde los participantes se puedan enriquecer y de ese modo funcionar como una totalidad.
- c) El director puede ser capaz de reforzar los lazos laborales abriendo canales informales de comunicación, donde la gente se sienta en confianza para hablar y opinar con toda libertad sobre temas de su interés.

---

<sup>55</sup> Senge, Peter M. (1998). ob. cit. pp. 261

<sup>56</sup> Senge, Peter M. (1998). ob. cit. pp. 268

### *Maestro*

- a) Para poder realmente tener una visión compartida, el maestro debe darse a la tarea de conocer los pensamientos e ideas de quienes lo rodean, para posteriormente trabajar sobre los puntos más importantes.
- b) Ya que el maestro conoce a la población con la que trabaja, las relaciones cambian y con ello los niveles de participación de la comunidad.

### *Padres de Familia*

- a) Para lograr que los padres puedan participar activamente en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos es importante que conozcan los propósitos que la escuela persigue, de esta manera se irá construyendo una visión compartida.
- b) Una forma de estimular a esta visión entre los padres de familia es teniendo espacios informales, donde se pueda hablar libremente de temas de interés general. Este tipo de espacios alientan los cambios culturales en la comunidad.

### ➤ *Aprendizaje en equipo*

“El aprendizaje en equipo es el proceso de alienarse\* y desarrollar la capacidad de un equipo para crear los resultados que sus miembros realmente desean.”<sup>57</sup>

Para suscitar el aprendizaje en equipo es indispensable que los miembros del grupo conversen para poder empatar ideas y perspectivas. Con el fin de amalgamar los diferentes puntos de vista.

En toda organización el aprendizaje en equipo es vital, ya que es una manera de poder compartir un propósito y de tomar decisiones para concretar determinada tarea.

Fomentar el trabajo en equipo precisa la apertura de espacios para el diálogo y la reflexión, con el fin de desarrollar una nueva cultura de trabajo en equipo.

---

\* Cuando un grupo de personas funciona como una totalidad  
<sup>57</sup> Senge, Peter M. (1998). ob. cit. pp. 296

### *Director*

- a) El aprendizaje en equipo por naturaleza es difícil, pues no se está acostumbrado a aprender colectivamente. El director debe estar consiente de que para lograr este aprendizaje es necesario impulsar y sostener el diálogo entre la comunidad.
- b) El diálogo es la vía para lograr los propósitos contemplados y a su vez es un medio para incluir a muchas personas que tradicionalmente han estado al margen de cualquier proceso educativo.

### *Maestros*

- a) El maestro puede ser el medio para suscitar el diálogo entre los diferentes participantes.
- b) Una vez expuestos los diferentes puntos de vista, el maestro puede proponer reflexionar sobre éstos para poder elaborar una visión compartida, en donde se este dispuesto a responsabilizarse y a aprender de los demás.

### *Padres de Familia*

- a) Como padres de familia deben estar dispuestos a colaborar en los procesos de mejora que la escuela impulse o proponga. El aprendizaje en equipo es uno de ellos, éste nos permite incluir a las personas que por algún motivo o circunstancia no han podido ser parte de algún grupo de trabajo.
- b) El primer paso es estar dispuesto a compartir experiencias así como a escucharlas para decidir cual es el camino más efectivo para aprender de los demás.

“El pensamiento sistémico es la quinta disciplina... es la que integra las demás disciplinas, fusionándolas en un cuerpo coherente de teoría y práctica. Les impide ser recursos separados o una última moda. Sin una orientación sistémica, no hay motivación para examinar como se interrelacionan las disciplinas. Al enfatizar cada una de las disciplinas, el pensamiento sistémico nos recuerda continuamente que el todo puede superar la suma de sus partes.”<sup>58</sup>

---

<sup>58</sup> Senge, Peter M. (1998). ob. cit. pp. 21



Por naturaleza, el pensamiento sistémico señala interdependencias y la necesidad de colaboración. A medida que el equipo continúa su labor, puede ser necesaria la inclusión de nuevos miembros, sobre todo gente que antes era vista como rival, pero que ahora juega en el mismo bando, por ejemplo la participación de los padres de familia de los alumnos en el proceso educativo.

Hay que destacar, que la participación es uno de los valores básicos en el proceso educativo uno de sus fines es la formación de ciudadanos autónomos y libres, responsables de los problemas que afectan a la comunidad y comprometidos con las tareas compartidas.

La escuela debe ser un lugar en el que la participación de padres, profesores, alumnos y personal administrativo sea algo habitual y permanente. Participar es asumir la capacidad de influir en todos los aspectos de la vida escolar al implicarse y corresponsabilizarse con sus resultados.

# CAPÍTULO II

## "PARTICIPACIÓN Y CULTURA COLABORATIVA EN LA ESCUELA"

## CAPÍTULO II "PARTICIPACIÓN Y CULTURA COLABORATIVA EN LA ESCUELA"

### 2.1 La gestión centrada en la participación

La participación en la escuela tiene un fundamento político y jurídico centrado principalmente en la necesidad de una mejora educativa. Desde esta perspectiva, se promueve el trabajo colegiado haciendo responsable a toda la comunidad escolar de los resultados educativos de los alumnos y de las estrategias para lograrlo.

La participación social en la educación es un tema que ha tomado importancia en México desde 1992, encontrando sus bases jurídico normativas en:

#### a) Orientación desde la política educativa

- Programa para la Modernización Educativa 1989-1994

##### 1.2.1. Modelo de Modernización Educativa

Modernizar la educación no es efectuar cambios por adición, cualitativos, lineales; no es agregar más de lo mismo. Es pasar a lo cualitativo, romper usos e inercia para innovar prácticas al servicio de fines permanentes; es superar un marco de racionalidad ya rebasado y adaptarse a un mundo dinámico.

En el campo de la educación, esto significa una nueva relación entre las instancias gubernamentales y la sociedad civil. La flexibilidad en la acción ha de acompañar a los cambios permanentes de los elementos sociales, a fin de que los ciudadanos refuercen su compromiso de incorporarse efectivamente a los procesos que tendrán lugar en el ámbito educativo. Esta incorporación es decisiva, porque el puente que vincula los fines de la modernización educativa con sus acciones concretas es la participación conjunta de los actores con el Estado mexicano, históricamente investido de un papel educador irrenunciable.

El conjunto de orientaciones precedentes inspira lineamientos estratégicos para los años venideros y constituye el marco para acciones articuladas que permitirán cumplir cada vez mejor la triple tarea que el Plan Nacional de Desarrollo 1989-1994 asigna a la educación moderna:

- Responder a las demandas sociales;
- Corresponder a los propósitos del desarrollo nacional; y
- Promover la participación social y la de los distintos niveles de gobierno para contribuir con su potencial y sus recursos a la consecución de las metas de la educación nacional.

➤ Programa Nacional de Educación 2001-2006

Segunda parte: Reforma de la Gestión del Sistema Educativo

4. Objetivos Particulares, Líneas de Acción y Metas

Objetivo particular 3

E. Promover el desarrollo de nuevas formas de participación social

- Promover formas variadas de participación en el nivel local, con ideas y experiencias frescas al respecto, y explorando estrategias en el ámbito escolar o institucional, de manera que la comunidad se involucre en el desarrollo educativo.
- Promover la construcción de formas nuevas de participación social en las escuelas, como parte de los proyectos escolares, buscando acrecentar el respeto y la confianza de los padres de familia en la escuela y en las autoridades educativas.
- Transitar del esquema de participación social fundamentalmente encaminado a la solución de insuficiencias escolares, particularmente de recursos materiales y mantenimiento de infraestructura, a un esquema de involucramiento y colaboración para el mejoramiento de la calidad de la educación en el ámbito educativo.

➤ Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000

Apartado 3: Desarrollo Democrático

Participación Social

Promover la participación social y definir un nuevo marco de relaciones entre el Estado, los ciudadanos y sus organizaciones. Marco basado en la vigencia del Estado de Derecho, la observancia de las garantías individuales y los derechos sociales, el fortalecimiento de los derechos políticos, el respeto del Gobierno a los asuntos internos de las organizaciones sociales, y el reconocimiento a la representatividad democrática de sus dirigencias y liderazgos.

➤ Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica 1992 (ANMEB)

Apartado IV: La reorganización del Sistema Educativo

La Nueva Participación Social:

Un federalismo educativo fortalecido y una apropiada participación social generarán un nuevo sistema que impulsará decisivamente la calidad de la educación. La magnitud y trascendencia de la obra educativa que reclama el futuro de México entraña la participación de cuantos intervienen en los procesos educativos: los maestros, los alumnos, los padres de familia, los directivos y las autoridades de las distintas esferas de gobierno.

Existe amplia constancia de que es aconsejable propiciar un mayor equilibrio en la participación de los diversos actores del quehacer educativo. Cada comunidad, y la sociedad en su conjunto, deben participar en forma activa y creadora en lo que concierne a la educación y, particularmente, en el sistema educativo del país. Para lograr este propósito, es indispensable fortalecer la capacidad de organización y la participación en la base del sistema –la escuela misma-, de los maestros, los padres de familia y los alumnos.

Articular una vinculación más estrecha entre el sistema educativo y la comunidad ofrece indudables ventajas. En primer lugar, la participación de la comunidad en las tareas educativas permitirá desplegar la energía social para un decidido enriquecimiento de la educación. En segundo lugar, eliminará la intermediación burocrática entre todos los actores del proceso educativo; esto es, redundará en una comunicación más directa y fluida entre alumno, maestro, escuela y comunidad.

En los términos que fija la Ley Federal de Educación, y salvaguardando los contenidos y los aspectos técnicos del proceso educativo, es conveniente estimular la participación individual y colectiva de los padres de familia. Así podremos lograr mejores resultados educativos, una mejor comprensión y un respaldo más efectivo de los padres hacia la labor del maestro y la escuela, la detección y solución de problemas especiales derivados de la asistencia, aprendizajes atípicos, problemas de salud, etc. Al contribuir más los padres de familia en el aprendizaje de sus hijos y en algunos asuntos no técnicos de la vida escolar, se tiene una red social de interés, motivación y participación propositiva en torno al proceso educativo de los hijos. Esa red redundará en un mejor aprovechamiento escolar de los alumnos y en el fortalecimiento del carácter integral de la educación.

Por último, al impulsar la participación social en el quehacer educativo se propicia una mayor atención de la comunidad en el correcto funcionamiento de la escuela, sus instalaciones, su mobiliario, el material

didáctico de que disponen sus maestros, y el cumplimiento de los planes y programas de estudio. De hecho, una mayor cercanía de la comunidad con la escuela fomenta formas de apoyo horizontal entre las familias que coadyuva a reducir los índices de reprobación y deserción de los niños de la propia comunidad, del barrio o del poblado. En este sentido, una más amplia participación social en la educación generará niveles más altos de información acerca del quehacer educativo, avivará el interés familiar y comunitario por el desempeño escolar, y se traducirá en una verdadera contraloría social –no coercitiva, sino persuasiva y propositiva- de la educación.

En consecuencia, mediante este Acuerdo Nacional se comprometen las voluntades de los signatarios así como de sus representados, para fortalecer los ámbitos y niveles de participación de la comunidad en las labores cotidianas de educación y en la reorganización del sistema escolar.

## b) Bases jurídicas

- La Constitución Mexicana Art. 3°

La fracción II, inciso C, dice lo siguiente:

C) Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos.

- Ley General de Educación Art. 68 y 69

El capítulo VII “De la Participación Social en la Educación”, sección segunda de los Consejos de Participación Social, publicada el 13 de Julio de 1993, dice:

Artículo 68.- Las autoridades educativas promoverán, de conformidad con los lineamientos que establezca la autoridad educativa federal, la participación de la sociedad en actividades que tengan por objeto fortalecer y elevar la calidad de la educación pública, así como ampliar la cobertura de los servicios educativos.

Artículo 69.- Será responsabilidad de la autoridad de cada escuela pública de educación básica vincular a ésta, activa y constantemente, con la

comunidad. El ayuntamiento y la autoridad educativa local darán toda su colaboración para tales efectos.

### c) Instituciones formales de participación

#### ➤ Asociación de padres de familia

Los padres de familia pueden intervenir en el ámbito educativo a través de las Asociaciones de Padres de Familia. Aunque hablar de éstas nos remite, a lo tradicional, al hecho de recabar firmas o cuotas, cooperar para el mantenimiento de la escuela o para obtener recursos materiales, su labor va más allá de estas acciones. Dado que “a las asociaciones les compete intervenir en aspectos que van desde los problemas de aprendizaje y conducta de los alumnos, hasta capacitación para el trabajo, educación de adultos, actividades culturales, sociales y de salud entre otras cuestiones”<sup>59</sup>

Tales asociaciones pueden tomar parte en la selección, organización y evaluación de las actividades escolares adicionales (organizadas por la escuela dentro del horario escolar) y en las de tipo extraescolar (fuera de dicho horario).

#### ➤ Consejo de participación social en la educación

Es el máximo órgano de participación social en la educación, ya que dentro de éste están representados todos los sectores que intervienen en la comunidad educativa interesados en el desarrollo y mejora de la escuela.

“El Consejo de Participación Social en la Educación es una instancia nacional de consulta, colaboración, apoyo e información, en la que está representados padres de familia y sus asociaciones, maestros y su organización sindical, autoridades educativas, así como los sectores sociales especialmente interesados en la educación que conjuntan voluntades en la labor de conocer los resultados de las evaluaciones que realicen las autoridades educativas así como el desarrollo y la evolución del sistema educativo nacional, con el objetivo primordial de coadyuvar con las autoridades educativas en las acciones orientadas a elevar la calidad y la cobertura de la educación.”<sup>60</sup>

Así pues, normativamente el Consejo es un espacio para el intercambio personal, el contraste de opiniones y la toma de decisiones. “Constituido bajo el signo de la representatividad, se presenta como órgano colegiado de

---

<sup>59</sup> Ibarra, María Esther (1997). “Radiografía de la Asociación de Padres de Familia” en Revista Educación 2001, No. 21, (febrero), pp. 31

<sup>60</sup> Disponible en [www.conpase.org.mx/cnpse.htm](http://www.conpase.org.mx/cnpse.htm)

gobierno integrado por numerosas instancias escolares, y con las funciones ejecutivas y de gestión que la legislación le otorga.”<sup>61</sup>

De esta forma, se considera que la instauración del Consejo servirá para ofrecer a la sociedad un espacio de expresión para que todas sus propuestas, opiniones y sugerencias, sobre temas educativos, sean escuchadas y tomadas en cuenta, con la finalidad de alcanzar una mejorara educativa, así como de lograr la participación y colaboración de la comunidad.

Puesto que la intervención en el Consejo Escolar está constituida por sectores representativos, parece idóneo exponer las peculiaridades de éstos.

En este se hallan representados los siguientes actores:

- Los maestros: La participación de éstos es considerada la mejor definida y la de mayor tradición. Cuando hablamos de su participación la relacionamos con reuniones, comisiones y con cuestiones de tipo didáctico, curricular y pedagógico. Así como también tareas de gestión, organización, coordinación y de actividades extracurriculares. Sin embargo el papel que desempeñan es más que eso, pues son ellos quienes recogen las propuestas o sugerencias de la comunidad, posibilitando así situaciones de intercambio, creando un clima de colaboración y respeto entre los participantes.
- Los directivos: Una de las funciones esenciales del director es dotar de sentido a la práctica participativa, es decir, que el significado de colaboración, convivencia, trabajo en equipo, solución de problemas se interioricen creando un clima de confianza y reflexión, para posteriormente poder examinar las fortalezas y debilidades de la institución.
- Los alumnos: Se les reconoce su participación principalmente en la obtención de recursos materiales y ayuda económica, o bien para organizar algunas actividades extraescolares. Este tipo de participación depende de las características y de la cultura escolar dominante en la institución, impulsando diferentes modelos de organización y participación. Los alumnos, la mayoría de las veces, no toman decisiones sobre su forma de aprender, ni sobre las condiciones del trabajo escolar o sobre los estilos, conocimientos o ritmo. Por tal motivo, es importante concebir la participación del alumnado como un instrumento de mejora educativa.
- Los padres: Las formas de participación de los padres la mayoría de las veces no son reconocidas como tal por las escuelas. Ya que, estas formas de participación envuelven responsabilidades en casa como revisar el trabajo de los niños y monitorear su avance, ayudándolos con la tarea,

---

<sup>61</sup> García, Requena Filomena (1997). ob. cit., pp. 106



conversando sobre los sucesos de la escuela o los temas de clase con ellos. Las actividades escolares también encierran otras tareas como: llevarlos a un museo o parque, asistir a la escuela cuando se organizan pláticas o reuniones informales y realizar trabajo voluntario.

En los últimos años la reforma educativa ha tenido transformaciones que con el tiempo reflejan una transición hacia estructuras más participativas. Ciertas iniciativas de reforma han suscitado la colaboración entre escuela y padres de familia para una mejora educativa.

- Otras instancias: en este apartado cabe citar al personal no docente y a los sectores sociales interesados en el ámbito educativo, aunque la participación de éstos ha de ser distinta según la condición y expectativas de cada centro.

Ahora bien, para que en las instituciones escolares puedan ejercer el derecho a participar es necesario que se cumplan algunos puntos. Primeramente, que se den ciertas libertades individuales como la expresión y la intervención. Pero también es necesario que quienes deseen participar dispongan del tiempo y de los recursos necesarios para hacerlo.

Por tal motivo, “la participación es un proceso que se inicia en la comunicación entre los profesores y entre éstos y el director. Una escuela integrada es una escuela capaz no sólo de aceptar sino de exigir la participación de la sociedad.”<sup>62</sup>

Para que la estructura formal de la participación sea real, relevante y significativa es necesario considerar los siguientes medios:

1. “La información. Es necesario que la información llegue puntual y correctamente a todos los miembros de la organización que van a participar en una decisión concreta; de ahí que es de suma importancia que funcionen satisfactoriamente los canales de comunicación en todo Centro, evitando que se deformen los mensajes que van a proporcionar esta información.”

Toda escuela que tome en cuenta a su comunidad establece, crea y mantiene medios de información adecuados, dado que ésta facilita y promueve la participación de todos los miembros interesados en la mejora educativa.

No puede hablarse de participación dentro de la escuela si no se distribuye y difunde la información de forma objetiva a toda la institución. La información oportuna y adecuada es esencial para tomar decisiones que repercuten tanto en el ámbito organizacional como académico.

---

<sup>62</sup> González, Roaro Benjamín (1995). “La SEP en la participación social” en Revista Mexicana de Pedagogía, año VI, No. 26 (México, nov-dic), pp. 14

Existen algunos instrumentos que son utilizados para garantizar la fluidez de la información dentro y fuera de la escuela:

- Los boletines;
- Los buzones de sugerencias;
- El periódico escolar;
- Los carteles de anuncios;
- Las circulares informativas;
- Las reuniones informativas;
- Los eventos, encuentros y fiestas.

Debemos tener presentes que el primero de los niveles de participación de un individuo dentro de la escuela se da por medio de la información que en ésta se genera. Propagar la información implica mejorar los niveles de participación y colaboración de la comunidad educativa.

2. “El diálogo. Este medio requiere una atención especial para evitar que intervengan en él prejuicios, problemas, factores emotivos... Se ha de conseguir un clima de serenidad, de respeto mutuo, de aceptación, de unas reglas mínimas en el juego del mismo... Es importante lograr un clima que estimule a la participación en el diálogo.”

Uno de los factores de la crisis de la participación es la dificultad de dialogar. No siempre sabemos dialogar. Suponemos que es un modo natural en el ser humano de expresar las opiniones tal como surgen en nuestro pensamiento.

Toda participación social madura supone instancias de diálogo, así como actitudes y estrategias de pensamiento. Sólo siendo capaces de ser críticos con nosotros mismos, con la realidad y con los demás, pero a la vez respetuosos de los diferentes puntos de vista, alcanzaremos las habilidades necesarias para participar a través del diálogo.

3. “La negociación. Supone ceder y conceder por ambas partes, lo que puede llevar al consenso o no.”<sup>63</sup>

La negociación puede definirse como la relación que establecen dos o más personas en relación con un asunto determinado, con vista a acercar posiciones y poder llegar a un acuerdo que sea favorable para todos los implicados.

Es un mecanismo de solución de conflictos de carácter voluntario, predominantemente informal, no estructurado, que las partes involucradas utilizan para poder llegar a un acuerdo aceptable. Se inicia cuando hay diferencias e interés por parte de los afectados en tratar de llegar a un acuerdo. Sólo conque una de las partes no tuviera esta voluntad de entendimiento no habría negociación. Pese a esto, no se le debe considerar a la otra parte como un

---

<sup>63</sup> Ciscar, Concepción y Uria María Esther (1998). ob. cit., pp. 173

enemigo al que hay que vencer. Por el contrario, hay que verlo como un colaborador con el que se va a intentar trabajar estrechamente con vista a superar las diferencias existentes y llegar a un acuerdo aceptable.

La negociación busca eliminar esas diferencias, normalmente acercando las posiciones paulatinamente hasta llegar a un punto aceptable para todos.

Un punto clave que no se puede pasar por alto en cualquier negociación y que facilita considerablemente el poder llegar a un acuerdo, es el respeto a la otra parte.

Hay que tener muy claro que cuando se negocia uno no se enfrenta con personas sino que se enfrenta con problemas. Por ello, se debe buscar un acuerdo que satisfaga las necesidades de todos los implicados.

En definitiva, hay que tratar de encontrar una solución equitativa que tenga en cuenta los puntos de vista e intereses de todos los intervinientes.

Además de tomar en cuenta estos tres medios es necesario contemplar un cuarto, pues es donde se concretan y se llevan a la práctica.

4. "El trabajo en equipo. Es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a una conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar."<sup>64</sup>

Desde hace algún tiempo en las escuelas se ha difundido que el trabajo en equipo es un factor fundamental para la búsqueda de soluciones, el intercambio de experiencias entre los actores educativos, así como para lograr una mejora educativa.

Un equipo de trabajo es un grupo de personas que están comprometidas a lograr objetivos comunes, a trabajar coordinadamente para alcanzar dichos objetivos.

El trabajo en equipo es una forma conveniente, oportuna y efectiva para lograr conjugar los esfuerzos del colectivo hacia mejoras tangibles en el proceso educativo, de hecho el proceso de fortalecimiento del equipo es una forma de educar.

Una de las primeras condiciones para que un equipo pueda intercambiar opiniones, dialogar y analizar los problemas tiene que ver con el tiempo que se le dedica a estas actividades. Si bien es cierto, que maestros y directivos cuentan espacios formales, en los que se pueden establecer mecanismos de discusión y colaboración para el logro de objetivos comunes que la institución se plantea.

---

<sup>64</sup> Pozner, de Weinberg Pilar (2000). ob. cit., pp. 5.

“De esta forma, la participación social en la educación es de mayor relevancia. Padres de familia, maestros, alumnos y ciudadanos pueden contribuir a que la práctica educativa se convierta en la esperanza de un país más justo, mejor preparado y listo para afrontar los retos.”<sup>65</sup>

La participación social dentro de la escuela es trascendental para el logro de los objetivos educativos. Por tal motivo dentro de la institución escolar se ha planteado una nueva forma de organización donde se ven involucrados todos los agentes internos (directivos, docentes, alumnos y administrativos) y externos (comunidad local y padres de familia) que la conforman, con el fin de establecer compromisos compartidos para trabajar conjuntamente en el quehacer educativo. Ya que “la educación no es una mera actividad técnica que corresponda exclusivamente a los profesionales de la misma, sino un tipo de actividad social que requiere de modo especial la participación por cuanto incide sobre valores sociales, sobre la cultura de grupos humanos y sobre la personalidad individual de cada ciudadano.”<sup>66</sup>

Esto no implica que se requiera congregarse a toda la comunidad educativa para la toma de decisiones. Por tal motivo es indispensable contar con representantes de cada sector, para hacer de la toma de decisiones un proceso democrático y justo para todos.

Es irrefutable el hecho de que la gestión centrada en la participación es una disposición oficial y por tal motivo debe llevarse a la práctica, pero la escuela tiene actitudes individualistas y poco comprometidas a participar, que no lo permiten. “La participación se hace realidad a través de una organización, de una didáctica y de una orientación participativa. Hablar sólo de participación en los órganos de gobierno es identificar estérilmente participación y representatividad”<sup>67</sup>

El hecho de contar con una estructura normativa que fundamente la participación social no es suficiente, se requiere que la comunidad educativa forme parte en la estructura organizativa y en el quehacer de las actividades escolares, ya que de esta manera se llevará a cabo una participación legítima. Pues participar supone involucrarse en el ámbito operativo, de compromiso y responsabilidad.

La escuela es una instancia donde impera una cultura, misma que poco a poco impone estructuras de pensamiento, de conducta y formas de relacionarnos. La cultura puede ser conceptualizada “como el conjunto de significados, expectativas y comportamientos compartidos por un determinado grupo social, que facilitan y ordenan, limitan y potencian, los intercambios sociales, las producciones simbólicas y materiales y las realizaciones individuales y colectivas dentro de un

---

<sup>65</sup> Gutiérrez, Héctor (1999). “Nuevo consejo nacional de participación social en educación” en Educación 2001, No. 52, (México, septiembre), pp. 22

<sup>66</sup> Foro Internacional Escuela Familia Sociedad (1995). “Participación social en la educación” en Revista Mexicana de Pedagogía, No 26 (México, nov-dic) pp. 7

<sup>67</sup> Bernal, Guerrero Antonio (1995). “La participación como propiedad de la persona. Raíces antropológicas de una educación participativa”, en Revista Española de Pedagogía, año LIII, No. 200, (Universidad de Sevilla) Enero-Abril, pp. 127

marco espacial y temporal determinado. La cultura, por tanto, es el resultado de la construcción social.”<sup>68</sup>

La cultura escolar proporciona una identidad a los miembros del centro educativo, se puede decir que gracias a la cultura cada institución posee ciertas características que la diferencian de las demás. Ya que “participar y vivir en una cultura supone reinterpretarla, reproducirla tanto como transformarla”<sup>69</sup>.

Por tal motivo, la participación como cultura requiere de una estructura organizativa que la posibilite. Cuando este conducto funciona como vertiente y responde a las necesidades de la comunidad, ésta la vive como parte de su vida, ya que se aproxima a sus costumbres, valores, creencias, ideas, problemas o tareas.

Sin embargo, “no se trata tanto de conseguir una nueva estructura organizativa, sino de concebir la organización escolar como proceso más que como resultado.”<sup>70</sup>

La gestión participativa es un proceso complicado pero “no debe ser un obstáculo, un generador de nuevas burocracias en las organizaciones, sino una herramienta dinámica que, por el contrario, permita tomar decisiones más adecuadas y consensuadas en tiempos acotados”<sup>71</sup>

D’Angelo y Medina mencionan que: la participación como forma de organización y funcionamiento reporta muchas ventajas a la comunidad educativa:

- Aprovechamiento racional de los recursos.
- Distribución de las tareas y diversificación del trabajo.
- Riqueza de puntos de vista.
- Aportación de apoyo y respaldo a las iniciativas.
- Colaboración en la resolución de conflictos, en la toma de decisiones y en la realización de proyectos.
- Asunción de las funciones propias.
- Intercambio de información y experiencias.<sup>72</sup>
- Trabajo en equipo, negociación y corresponsabilidad, tanto en la elaboración como en el desarrollo de los proyectos de la escuela.
- Formación de personas tolerantes, abiertas y flexibles.
- Aportación de datos y conocimientos sobre las peculiaridades e intereses e intereses de todos los sectores y del entorno escolar.
- Aumento en el grado de satisfacción y mejora del clima de relaciones de las personas implicadas en el proceso.

---

<sup>68</sup> Pérez, Gómez Ángel I. (2000). ob cit., pp. 16-17

<sup>69</sup> Guerra, Mendoza Marcelino (2002) Tesis de Licenciatura “Gestión, Organización y Cultura Escolar: Problemáticas Psicoeducativas. Facultad de Psicología UNAM, pp. 14

<sup>70</sup> D’Angelo y Medina (1999). ob. cit., pp. 9

<sup>71</sup> Alfiz, Irene (1996). ob. cit., pp. 148

<sup>72</sup> Ídem, pp. 9

Dentro del marco organizativo escolar se destaca la figura directiva como promotora de la participación. “De este modo, las actitudes directivas constituyen un factor clave de la práctica participativa; quien cree en su utilidad potenciará sus estructuras, en caso contrario evitará su funcionamiento. Una expresión de esa fe en la cultura participativa es el adecuado funcionamiento de las estructuras de participación.”<sup>73</sup>

No es tarea fácil la que enfrenta el directivo ya que es parte de su quehacer diario el suscitar un clima de confianza y cordialidad entre la comunidad educativa, fomentar el diálogo, saber escuchar, alentar a la comunidad para participar, abrir espacios de discusión, ser objetivo... “Una de las tareas esenciales, en la actualidad, más difíciles y relevantes de los directivos de una institución escolar es, sin duda, la de catalizar ese sistema de creencias, ideas, estimaciones y preferencias comunes como garantía de unidad fundamental en la labor educativa y de funcionamiento real de unas estructuras de participación”<sup>74</sup>

La escuela, específicamente, el aula es el sitio idóneo para vivir la cultura de la participación, a través del aprendizaje, de la tolerancia, el respeto y de las actitudes democráticas. “La formación de ciudadanos autónomos, conscientes, informados y solidarios requiere una escuela donde pueda recrearse la cultura, no una academia para aprendizajes mecánicos o adquisiciones irrelevantes, sin una escuela viva y comprometida con el análisis y reconstrucción de las contingencias sociales... La escuela así considerada se convierte en una comunidad democrática de vida y de aprendizaje, un espacio de cultura donde se aprenden los conceptos, herramientas, técnicas y códigos de la cultura de la humanidad como consecuencia de la participación activa en el intercambio de significados, deseos y comportamientos...”<sup>75</sup>

La mejora de una institución educativa exige necesariamente modificar su cultura. Cualquier centro educativo que aspire a transformarse positivamente debe ser consiente de que los cambios afectan a la cultura. “Aún cuando los cambios educativos se prescriben o legislan, se quedarán en retórica o en mero maquillaje sino se acompañan de modificaciones.”<sup>76</sup>

---

<sup>73</sup> Pascual, Pacheco Roberto (1988). La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Madrid, II Congreso Mundial Vasco, Narcea.

<sup>74</sup> Medina, Rubio Rogelio (1998). ob. cit., pp. 484

<sup>75</sup> Pérez, Gómez Ángel I. (2000). ob. cit., pp. 258

<sup>76</sup> Bolívar, Antonio (2000). ob. cit.

## 2.2 Definiciones y Concepciones de Participación

Como se menciona en el capítulo anterior, para propiciar una mejora educativa es fundamental resaltar la importancia que tiene la participación social de los padres de familia dentro del ámbito educativo y por ende la cultura que se manifiesta en toda institución escolar. Pues a partir de ésta se pueden entender las formas y niveles de participación que se conjugan dentro de la escuela.

El tema de la participación en el ámbito educativo, específicamente, desde la perspectiva de la escuela como organización nos permite “considerar que la escuela es una organización con características especiales, y que como tal esta conformada por personas que se movilizan individual y colectivamente en busca de objetivos particulares”<sup>77</sup>

La participación como hemos visto es un proceso complejo que requiere de un marco político que la impulse, estructuras y esquemas que la posibiliten y el compromiso de las comunidades educativas para asumir con responsabilidad y compromiso lo que ello implica. “La participación no depende solamente de la voluntad de participar y de la actitud abierta a la reflexión compartida, a la decisión colegiada y al trabajo colaborativo. Para que exista realmente participación hace falta estructuras que la hagan posible. O mejor dicho, que la faciliten y hagan casi inevitable.”<sup>78</sup>

Un elemento clave para lograr que las comunidades educativas se responsabilicen y comprometan con la participación es promover una cultura colaborativa. Esta cultura es aquella “donde el funcionamiento organizativo y el proceder de las personas invita a participar. Fomentar una cultura colaborativa requiere crear condiciones para la participación en los centros. La participación hace posible la colaboración y ésta a su vez da sentido a la participación. Una cultura de la participación es pues una cultura de la colaboración”<sup>79</sup>.

La realización de tareas como la intervención en actividades extracurriculares, la distribución de tiempos y espacios, la organización de eventos académicos, impulsar proyectos, así como establecer equipos multidisciplinarios no puede lograrse desde la perspectiva individual: para ello se requiere de un trabajo conjunto y comprometido. Por tal motivo hay que superar algunas etapas de individualismo y reemplazarlas por procesos colaborativos.

---

<sup>77</sup> Corvalán, Javier y Fernández Gabriela (2000). “Apuntes para el análisis de la participación en experiencias educativas y sociales”, en Revista Latinoamericana de Estudios Educativos (México,) Vol. XXX, núm. 4, pp. 37

<sup>78</sup> Santos, Guerra Miguel Ángel (2000) “Nadar contra corriente: propuestas para mejorar los Consejos Escolares” en Investigación en la escuela, (Universidad de Málaga), pp. 41

<sup>79</sup> Gairín, Sallán Joaquín (2000). ob. cit., pp. 130

San Fabián Maroto José argumenta que, “un centro con cultura participativa es aquél donde las normas y los valores democráticos son ampliamente compartidos, se expresan en sus documentos y guían la conducta, se refuerzan regularmente mediante recompensas y desde la dirección.”<sup>80</sup> En este caso se cumplirían algunos requisitos como mejorar la implicación de los padres; no descuidar la imagen del centro; una buena comunicación y coordinación entre las unidades de la organización; un liderazgo que apoya los procesos participativos, democráticos y pedagógicos; ayudar y apoyar los grupos de trabajo en el centro; agotar las posibilidades de consenso en los procesos de toma de decisiones.

Por su parte, Rodríguez Gómez manifiesta que “una escuela con una cultura colaborativa ha de ser necesariamente una escuela comprometida con la interdependencia, la apertura, la comunicación, la autorregulación, la colaboración y la autonomía.”<sup>81</sup> Estos principios han de impregnar los procesos de mejora y de perfeccionamiento de los docentes, mediante tareas o actividades de autorrevisión, resolución de problemas, búsquedas alternativas, desarrollo y evaluación colaborativa.

El término Participación es de gran importancia a lo largo de este trabajo, por tal motivo es trascendental plantear distintas formas de conceptualizarlo.

Etimológicamente participar representa “tomar parte”. Para Alfiz Irene “participar significa intervenir, hacer, y al mismo tiempo implica una responsabilidad y un compromiso con lo que se hace.”<sup>82</sup>

Con frecuencia, la simple convocatoria no es una forma real de participar, en ocasiones puede llegar a ser una manera mentirosa de certificar decisiones previamente tomadas. En ocasiones, hay cierta tendencia a concebir a ésta como pivote activador de colaboración.

“La participación puede ser entendida como la asociación del individuo con otro(s) en situaciones y procesos más o menos estructurados y en relación con objetivos finales medianamente claros y conscientes, o bien con resultados no conscientes para el individuo, pero significativos desde la perspectiva del sistema social. Toda participación sería el paso de una conducta individual a una colectiva.”<sup>83</sup> Entonces, la participación puede llegar a ser una conducta individual, pero a medida que el sujeto se integre y comparta, la comunidad donde esté inmerso se irá haciendo más fuerte hasta llegar al punto de la colaboración para el logro de ciertos objetivos.

---

<sup>80</sup> San Fabián, Maroto José Luis (1992). “Gobierno y participación en los centros escolares: sus aspectos culturales” en II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar: Cultura escolar y desarrollo organizativo. Sevilla: GID, (Universidad de Sevilla).

<sup>81</sup> Rodríguez, Gómez J. M. (1996). Reflexión y colaboración en los entornos educativos: hacia una profesionalización docente. Teoría de la Educación, 8, pp. 183

<sup>82</sup> Alfiz, Irene (1996). ob. cit., pp. 102

<sup>83</sup> Corvalán, Javier y Fernández Gabriela (2000). ob. cit., pp.11



Por otro lado, Frigerio y otras entienden por “participación al conjunto de actividades mediante las cuales los individuos se hacen presentes y ejercen influencia en ese elemento común que conforma el ámbito de lo público.”<sup>84</sup> Es decir, es un elemento indispensable en toda organización educativa para la concreción de objetivos, además de ser el vehículo por el cual los actores de la comunidad pueden ser partícipes de las decisiones, derechos y obligaciones a los que van a estar sujetos.

Del mismo modo, “la participación desde la óptica de la gestión se relaciona con el modo en que los miembros de la organización escolar toman parte del diseño, decisión y evaluación del funcionamiento de la misma.”<sup>85</sup> Para que a partir de la gestión la participación sea un hecho real es necesario vislumbrar a la escuela como un espacio abierto, así como concebir su estructura interna desde diferentes dimensiones que la conforman y sostienen (Pedagógica, Organizacional, Administrativa y Sociocomunitaria)

Por su parte, Sánchez de Horcajo, J. J. entiende “la participación en la gestión educativa como el poder real de tomar parte activa en la elaboración y desarrollo del proceso educativo, tanto a nivel microsocioal como macrosocioal, de todos los que intervienen el proceso educativo.”<sup>86</sup> Desde esta perspectiva la participación adquiere matices característicos que la sostienen e impulsan para que deje de ser sólo un mandato oficial y pueda llegar a ser algo real y tangible en todas las instituciones escolares, en donde los actores colaboren en el proceso educativo con miras a la mejora.

Según, Antúnez y Gairín “participar en un centro escolar es al acción de intervenir en los procesos de planificación, ejecución o evaluación de determinadas tareas que se desarrollan en él.”<sup>87</sup> La participación de los actores educativos en la organización de la escuela es un acto democrático que alienta a los participantes a colaborar en ciertas tareas según sus habilidades, capacidades y competencias.

En palabras de M. T. Sirvent “La participación real depende por un lado de la existencia de espacios institucionales y por el otro de la capacidad de la población para organizarse y usar dichos espacios o para crear o recrear nuevas instancias participativas.”<sup>88</sup> Es decir, para que la participación sea real y efectiva implica que se den conjuntamente al menos tres grandes condiciones: reconocimiento del derecho a participar; disponer de las capacidades necesarias para ejercitarla; y que existan los medios o espacios adecuados para posibilitarla.

---

<sup>84</sup> Frigerio, Graciela y otras (1992). ob. cit., pp. 104

<sup>85</sup> Furlán, A. y Ezpeleta Justa (comps.) (1992). La gestión pedagógica de la escuela. Santiago, UNESCO/OREALC, pp. 38

<sup>86</sup> Sánchez de Horcajo, J. J. (1979). La gestión participativa en la enseñanza. Madrid, Narcea, pp. 18

<sup>87</sup> Antúnez, Serafín y Gairín Sallán Joaquín (1996). La organización escolar. Práctica y fundamentos. Barcelona, GRAO, pp. 65

<sup>88</sup> Alfiz, Irene (1996). ob. cit., pp. 102

Para que se produzca una auténtica participación dentro de una institución deben cumplirse algunas condiciones como las siguientes: Gento Palacios S. *Figura. 2*

- El grupo ha de estar formado por individuos que tienen intereses comunes, lo que supone una intervención del grupo en su propia composición;
- Los miembros del grupo han de estar dispuestos a lograr conjuntamente determinados objetivos;
- La consecución de tales objetivos ha de integrarse en un proyecto común;
- La actitud de los individuos comprometidos en tal proyecto común ha de asumir los principios de respeto, tolerancia, pluralismo ideológico y libre expresión de ideas (este clima actitudinal se define, a veces, en conjunto como “cultura participativa”)
- Debe producirse un reparto de tareas para lograr los objetivos comunes: una vez atribuidas tales tareas, serán los responsables de las mismas quienes las realicen;
- Las decisiones han de llevarse a cabo con la colaboración de todos;
- Debe existir un marco de gratificaciones individualizada que recompense los esfuerzos individuales y que permita una reestructuración espontánea y solidaria del grupo.<sup>89</sup>

---

<sup>89</sup> Gento, Palacios Samuel (1998-1999). “Autonomía de los centros escolares y participación” en Seminario Curso, Facultad de Educación, UNED, Madrid, 17 y 18 de Febrero, pp. 4

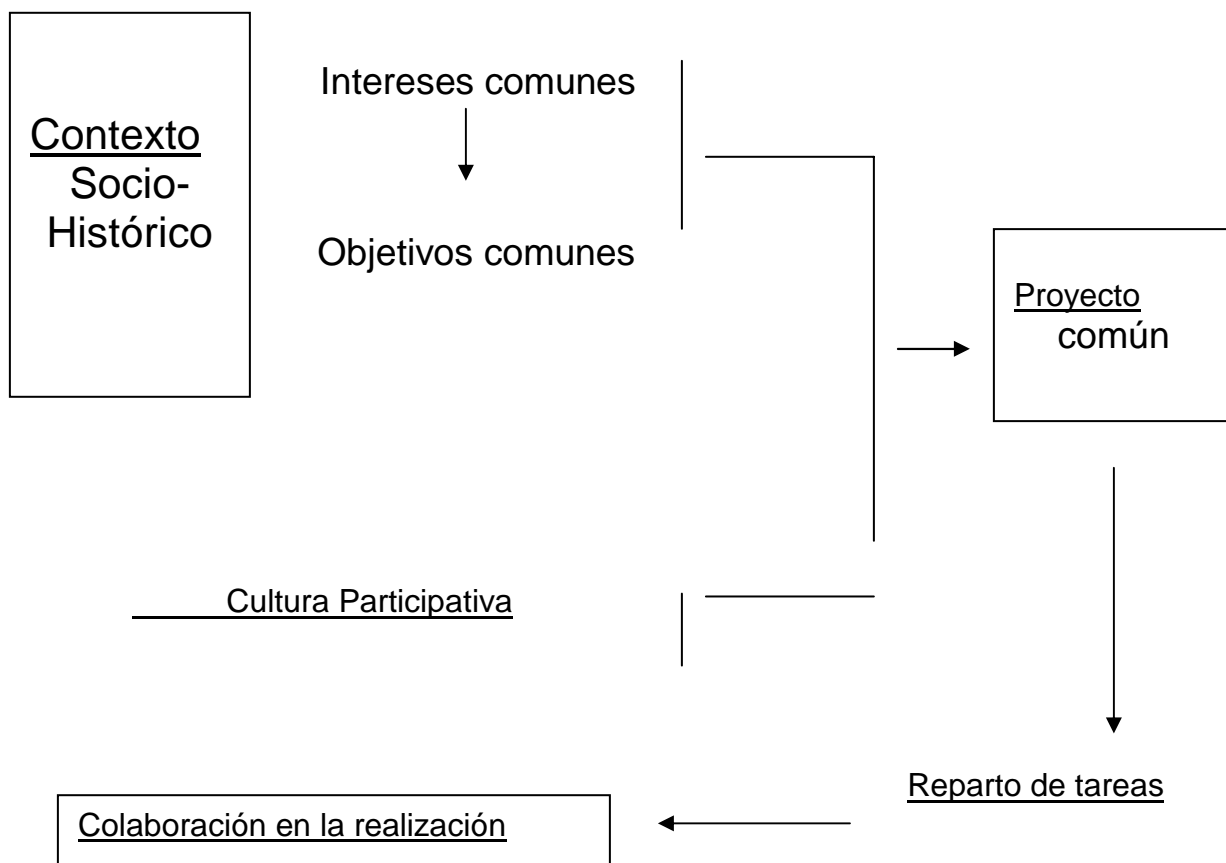


Figura. 2 Participación requisitos  
(Gento Palacios Samuel, 1994)

En este contexto participar implica una corresponsabilidad educativa tanto de los actores internos como externos, cuando esto se logra se abre la oportunidad de ofrecer a las familias interesadas en la mejora educativa, espacios nuevos y formas innovadoras de participación en la educación de sus hijos. Para ello, es necesario darles acceso a la planeación y ejecución de proyectos educativos comunes para mejorar la equidad, la pertinencia y la relevancia de la educación.

La participación, en este sentido, en toda institución educativa es un derecho y un componente primordial para la democracia, pero también despierta otros sentimientos como la responsabilidad, la igualdad, el respeto, la tolerancia y el compañerismo. Es importante no confundir la participación con el simple hecho de convocatoria, ya que éste no es un espacio real para participar.

### 2.3 Definiciones y concepciones de Colaboración

La cultura de la colaboración, con frecuencia es coartada por cuestiones administrativas; por tradición institucional, así como por la cultura imperante en la escuela, surge y se desarrolla como un proceso abierto a la diversidad y a la intervención de los actores educativos en los quehaceres pedagógicos, administrativos y organizacionales.

Esta cultura de colaboración “no es simplemente un requisito de una organización institucional que pretende la relevancia y la eficacia, es una condición básica de los procesos educativos que se articulan a través de experiencias de intercambio y comunicación reflexiva”<sup>90</sup>

Por lo general construir una cultura colaborativa requiere un proceso extenso, en donde todos los actores involucrados en el ámbito educativo tienen como tarea favorecer y posibilitar ciertas condiciones para llevarla a cabo.

Bolívar A. (1992) señala algunas características que definen la cultura de colaboración:

- a) *Las relaciones*, como sentido de comunidad: apoyo y relación mutua, autorevisión, aprendizaje profesional compartido. Relaciones construidas internamente.
- b) *Formas de trabajo*, o concebir la enseñanza como tarea colectiva: colaboración espontánea y participación voluntaria. Los tiempos y espacios de trabajo conjunto no están prefijados.
- c) *Identificación personal*, o visión compartida del centro como conjunto (valores, procesos y metas). Interdependencia y coordinación como formas asumidas personal y colectivamente.
- d) *Condiciones organizativas*, o creación de estructuras y contextos (tiempo, tareas y recursos) que promueven el trabajo conjunto. El centro como unidad y agente de cambio.<sup>91</sup>

La colaboración puede ser entendida “de diversas maneras: o bien, como convivir con otros, como hacer juntos alguna tarea puntual, o bien, como recrear una

---

<sup>90</sup> Pérez, Gómez Ángel I. (2000) ob. cit., pp. 172

<sup>91</sup> Bolívar, Antonio (1992). “Culturas profesionales en la enseñanza” en Cuadernos de pedagogía, No. 219, (Barcelona), pp. 87

cultura, donde los vínculos con otros se afiancen, teniendo como objetivo además de la tarea, un aprendizaje conjunto.”<sup>92</sup>

Cuando la cultura de colaboración comienza a dar frutos se nota en el trabajo que desempeñan los individuos de una comunidad educativa, ya que éste se da de una forma continua y fuerte, además se pone en juego el compromiso, la disposición a tomar parte en las tareas de la institución escolar, el apoyo recíproco, comparten decisiones y responsabilidad, implicando cierta capacidad crítica y de revisión, generando con ello cierto aprendizaje sobre su quehacer o cualquier otro aspecto en donde se involucren.

Pozner Weinberg P. presentan un cuadro donde podemos ver los supuestos básicos del desarrollo de culturas Colaborativas: *Cuadro 5*

Cuadro 5. Supuestos básicos del desarrollo de culturas colaborativas  
(Pozner de Weinberg P. 2001)

### SUPUESTOS BÁSICOS DEL DESARROLLO DE CULTURAS COLABORATIVAS

- La escuela constituye un espacio para el desarrollo de la acción y la reflexión sobre lo realizado.
- La escuela, en cuanto a organización, tiene una cultura propia, y los sujetos que en ella interactúan han de reconstruirla críticamente, como meta para la mejora de los aprendizajes y de la calidad de la vida escolar.
- Es necesario fomentar algunos valores en la cultura escolar: la apertura, en vez de una actitud defensiva; la comunidad, en vez del aislamiento; la colaboración, en vez del individualismo; la autonomía interpedendiente y la autorregulación crítica, en vez de la dependencia de una dirección externa.
- La colaboración supone una apuesta por un nuevo modo de interpretar las relaciones entre escuela y sociedad, la organización educativa en su conjunto, las prácticas curriculares de enseñanza y aprendizaje y las relaciones institucionales.
- La colaboración no puede enseñarse de manera teórica; es necesario vivenciarla en todos los aspectos de la vida escolar.

Con el afán de desarrollar culturas colaborativas en las escuelas, Pozner Weinberg considera “de manera central, cuatro posibles núcleos que generen

<sup>92</sup> Pozner, de Weinberg, Pilar (2001). “Hacia culturas colaborativas en la escuela” en Cuadernos para directivos escolares. Programa Nacional de Gestión Institucional, (Buenos Aires, Julio), pp. 9

condiciones para su concreción: transitar del trabajo individual a las culturas colaborativas, fortalecer las competencias para comunicarse; desarrollar consensos institucionales y gestionar los conflictos.”<sup>93</sup>

### 1. *Transitar del trabajo individual a las culturas colaborativas.*

El aislamiento de los sujetos y la comunidad restringe el paso a nuevas y mejores soluciones, así mismo provoca estrés y miedo a la crítica, en donde sólo con la interacción y la colaboración se puede provocar un enriquecimiento a nivel personal, profesional e institucional.

Otro síntoma más de la cultura individualista es la competitividad, pues de manera implícita o explícita desencadena cierta rivalidad que impide la sana colaboración dentro y fuera de la institución escolar. Con frecuencia en la escuela se orienta y estimula un proceso individual a través de tareas o trabajos, implantando así condiciones de competitividad.

La colaboración es un espacio en donde se ofrece la oportunidad de aprender unos de otros, al compartir pensamientos, propósitos, expectativas y experiencias (personales y laborales). La cultura de colaboración con frecuencia limitada por cuestiones administrativas, no es sólo un requisito institucional, es una situación fundamental para la mejora de los procesos educativos.

“Es una tarea primordial de la gestión escolar de los equipos directivos, para promover mayores niveles de articulación, convergencia y consenso en las prácticas educacionales cotidianas... Se requiere pasar de una cultura de trabajo fragmentado y aislado a otra cultura de trabajo en equipo, para generar una textura institucional que permita sumar a todos los actores, docentes, alumnos, padres, etcétera para dar respuesta a la complejidad.

La construcción de equipos implica el desarrollo de colectivos de trabajo y no sólo operar sobre procesos y docentes individualmente.

Pueden detectarse en la consolidación de los equipos de trabajo algunas situaciones que suelen funcionar como obstáculos para el desarrollo de éste proceso.

Una primera aclaración: no siempre una reunión de personas significa de por sí, un equipo. A veces, se observan formas de agrupamiento que suelen confundirse con el trabajo en equipo. Así, el hecho de que exista una organización (por departamento, por ciclo, etc.) no significa que estas estructuras existan equipos con lógicas de trabajo profundas y fructíferas.

El principal desafío es construir sentidos en esos agrupamientos, identificar su misión y llevarla a cabo en conjunto.”

### 2. *Fortalecer las competencias para comunicarse*

---

<sup>93</sup> Pozner, de Weinberg, Pilar (2001). ob. cit., pp. 11

El concepto de competencia hace referencia al conjunto de conocimientos, habilidades y destrezas, la capacidad de emplearlas para responder a ciertas situaciones y a la manera de resolver problemas. Implica también una mirada al componente actitudinal.

Las competencias se demuestran a través del desempeño de la persona en diferentes ámbitos (personal, laboral, intelectual, social)

Las competencias comunicativas hacen referencia al uso del lenguaje para acceder a la comprensión y producción de diferentes discursos, es decir, a la manera en como los sujetos emplean su lenguaje en los procesos de diálogo y negociación.

“En sentido amplio el concepto de complejidad comunicativa se refiere a un conjunto de conocimientos del dominio de lo discursivo, que evidencia el manejo que tienen los hablantes del código de lenguaje y también la capacidad para seleccionar las normas de comportamiento comunicativo apropiadas para los contextos en que se comunican. Este conocimiento es discursivo porque permite a los hablantes construir enunciados coherentes en cooperación con el interlocutor y es, a la vez, un componente estratégico que admite la posibilidad de reparar conflictos comunicativos, incrementar la eficacia en la interacción y definir posteriormente las acciones educativas.

La comunicación no es una mera cuestión de receptor y emisor, la comunicación instala una relación entre hablantes a través del lenguaje, que es, al mismo tiempo, una relación psicosocial.

Por lo tanto, no se trata de un proceso directo, lineal y de fácil resolución sino que esta complejidad se construye con actos a veces indirectos, donde las ambigüedades y los malentendidos son más bien la regla de excepción. Comunicarse depende de los interlocutores que sostienen este proceso, por eso se afirma que la comunicación es un acto de cooperación básico entre hablante y oyente dentro de las normas que impone un contexto determinado.

Es relevante valorar el peso de la relación que la comunicación tiene para la conformación de una cultura colaborativa, específicamente privilegiar la importancia del diálogo para sostener trabajos en equipo y fortalecer vínculos laborales y profesionales en educación.

La construcción de espacios de diálogo y de una modalidad concertada en la gestión es parte de las condiciones necesarias para construir una cultura de trabajo colaborativa. Esto supone no sólo intercambios de palabras sino también de actitudes, de respeto mutuo, de confianza, así como también de apertura, escucha y saber generar encuadre de quien detenta más autoridad.

En la cultura de colaboración se requiere buscar aumentar la comprensión de lo que está comunicando, utilizando la diversidad de estrategias que se complementen: distintos formatos para transmitir un mensaje; comunicaciones presenciales, gráficas, escritas, virtuales, etcétera.”

### *3. Desarrollar consensos institucionales*

La adquisición y desarrollo de nuevas competencias suelen ser un requisito fundamental para el aprendizaje de todos los integrantes de la institución y más aún para la mejora educativa. Por ello, el consenso institucional nos habla de la adquisición de esas competencias, de cambios de pensamiento y actitud.

Por otra parte, si las instituciones escolares organizan espacios y tiempos para dialogar sobre los temas que afectan a la escuela y así ir creando equipos participativos, tolerantes y comprometidos con ciertos ideales.

“El desarrollo de la coherencia en una institución escolar supone un proceso que implica el desarrollo de formas de trabajo con los demás, con sentido colectivo. El problema de las metas y de los resultados es un tema de todos, por lo tanto requiere articulación entre todos los actores institucionales. En este sentido, aparece entre las condiciones de un trabajo colaborativo la construcción de algunos acuerdos básicos referidos a los problemas que se consideran prioritarios y los mecanismos y estrategias que se pondrán en juego para lograr resultados, de acuerdo con las metas deseadas.

El grado de consenso que se logre, se traducirá en el clima de trabajo y en las prácticas escolares cotidianas.

Cuando el proceso de construir criterios comunes se pone en marcha, una institución va por el camino de la búsqueda de coherencia y congruencia y no como una mera abstracción, sino que va configurando otros modos de hacer y comienza a desarrollar entre sus miembros un sentido de pertenencia y espíritu de compromiso hacia los rasgos de identidad institucional que lo van moldeando. Cuando hay identidad aparece el compromiso y entonces la institución es de todos, aparecen los equipos.”

#### *4. Gestionar los conflictos*

Hoy en día más que catalogar los conflictos como malos se ha optado por comprenderlos e interpretarlos, para llegar a mejores resultados con la participación de los actores educativos.

De esta manera se crea un clima de diálogo e intercambio de ideas donde se exponen argumentos e intencionalidades para generar soluciones compartidas.

“Suele asociarse el término conflicto a la idea de disputa... Existen otras manifestaciones que, a veces, no son leídas como expresiones de conflicto. Sin embargo, están dando cuenta de algún tipo de tensión no resuelta, por ejemplo: el boicot hacia algún proyecto, la falta de motivación, el desgano, la retención de información, los silencios frente al pedido de una tarea, etcétera.

Uno de los elementos centrales que diferencia la cultura predominante en una institución se relaciona con el modo de entender y actuar frente a los conflictos.



Poder gestionar los conflictos significa generar caminos que colaboren con una mayor articulación de las acciones y permitan elevar los niveles de institucionalidad y el desarrollo de puntos de interés compartidos.

Antes de iniciar cualquier acción es necesaria una comprensión profunda del conflicto, de los intereses de las partes, de la naturaleza del problema y de las prioridades institucionales.

Una vez realizada esta primera lectura del conflicto o paralelamente a ella, es necesaria la reflexión acerca de la estrategia que ha de emplearse para abordarlo, considerando el impacto que tendrán las acciones en la institución en términos del mejoramiento de las relaciones y el cumplimiento de los objetivos institucionales.

La negociación y el consenso constituyen un camino deseable para el logro de una cultura de la colaboración. Este proceso supone la cooperación entre las partes para poder alcanzar los objetivos deseados, consensuar y negociar implica aceptar las ideas ajenas y conseguir que el otro acepte las propias. Para ello, es necesario que ambas partes acuerden en colaborar y trabajen desde lo que acuerdan más que desde las diferencias. Se establecerá una forma de comunicación que requiere asumir una postura, argumentar a su favor, reconociendo los argumentos del otro, hasta llegar al compromiso.”

## 2.4 Participación y Colaboración

La participación favorece el desarrollo de la responsabilidad, la capacidad de diálogo, de aprendizaje y de trabajo colaborativo.

La creación de una cultura participativa en la escuela nos brinda la posibilidad de acceder a verdaderas oportunidades de mejora educativa, pues de esta forma se pueden sobrepasar los límites de lo superficial. Para ello se requiere que tanto las familias, como los alumnos, el profesorado y el directivo se involucren activamente en la vida escolar de manera real y significativa.

Para que dicha participación se fragüe, se ve en la colaboración un punto clave para penetrar y conseguir que los miembros de la institución participen. Lograrlo requiere de instaurar condiciones que la posibiliten. Sin embargo, no basta trabajar en una misma institución para que exista participación, hay que forjarla en equipo.

Un equipo que no logra conjugarse como tal desperdicia tiempo y energía esforzándose sin conseguir resultados. Por el contrario, cuando un equipo logra acceder a la comunicación, confianza y respeto sus energías individuales se armonizan y surge una visión compartida, para posteriormente buscar los resultados que los miembros desean.

El trabajo en equipo se caracteriza por las relaciones de confianza y el apoyo mutuo que se crea en las personas. Un equipo está conformado por un grupo de

sujetos que pretenden conseguir un objetivo a través de ciertas acciones efectuadas en colaboración.

El tema de quién participa depende de los fines que la escuela persiga. Por ejemplo, si el objetivo principal de la participación es construir prácticas para incitar una mejora educativa, entonces estudiantes, docentes, padres de familia, miembros de la comunidad y directivos debieran estar incluidos.

Con frecuencia se habla de la participación e implicación que tiene la familia en la escuela, pero poco de la necesidad de oportunidades, espacios y tiempos para dicha participación.

Los intereses y perspectivas de las familias y de las instituciones escolares son distintos. Por tal motivo, cuando en la escuela se logra instaurar una cultura colaborativa se ve reflejada tanto en las relaciones interpersonales como en las prácticas educativas, suministrando con esto cierto toque de identidad a la institución.

El intercambio que se da entre la familia y la escuela son una pieza clave para la mejora educativa, en términos académicos (aprendizaje de los alumnos) y sociales (la participación de los padres en la vida institucional). Si se anhela una mejora escolar es inevitable abrir ciertos espacios para escuchar las diferentes opiniones, intereses, posturas y perspectivas de las familias con relación a la educación, ya que es trascendental brindar a los padres de familia la oportunidad de participar en el proyecto educativo de la escuela en donde asisten sus hijos.

Pozner Weinberg P. nos presenta algunas formas de suscitar un acercamiento con las familias interesadas en la vida escolar: (*Cuadro 6*)

## DESDE LA ESCUELA, ALGUNAS FORMAS PARA PROMOVER UN ACERCAMIENTO CON LAS FAMILIAS PUEDEN SER:

- Participación de los padres en algunas clases. Esto permite a los padres conocer la vida escolar desde la propia experiencia, facilitando así la comprensión de los relatos de sus hijos, de sus necesidades, de los pedidos de los maestros o profesores, etc.
- Compartir tareas.
- Enseñanza de alguna habilidad por parte de familias de los alumnos.
- Relatos de historias o hechos significativos para la comunidad, por parte de los padres.
- Realización de talleres conjuntos de padres y docentes para dialogar sobre temas de interés mutuo, para organizar actividades, etc.
- Relevamiento de intereses e inquietudes de las familias.
- Organización de las reuniones de padres sobre la base de los intereses de éstos.

Cuadro 6. Formas para promover un acercamiento con las familias  
(Pozner Weinberg P. 2001)

## 2.5 Formas de Participación

A partir del desarrollo teórico anterior es importante identificar diferentes formas y niveles de participación dentro y fuera de la escuela.

Cuando hablamos de formas de participación podemos encontrar una gran variedad. García Requena Filomena nos da un listado de las más frecuentes.

- *“La participación académica o técnica es la propia de los sujetos u órganos cualificados, cuyas tareas vienen marcadas por el signo de la profesionalización, y su incidencia se centra, de forma especial, en los aspectos docentes, didácticos y pedagógicos, con carácter general.”*

Este tipo de participación se da principalmente en el cuerpo docente de las instituciones, por tal motivo es fundamental difundirla para el logro de los objetivos educativos. Pues son los profesores junto con el equipo directivo quienes sostienen e impulsan a la institución con miras a la mejora.

- *“La participación de gestión o ejecutiva es la ejercida por los órganos directivos, entre cuyas competencias se encuentran: la toma de decisiones, las funciones gestoras, las de supervisión y las de control.”*

La participación en este sentido es la propia del directivo escolar a quien le corresponde tomar las decisiones adecuadas o las que beneficien a la institución donde labora. Este tipo de participación algunas veces puede confundirse con el poder, por tal motivo es necesario que el directivo este conciente de la responsabilidad que implica.

- *“La participación auxiliar o de colaboración: que es la que se presta por un tiempo determinado, para una tarea concreta y, por lo general, a cargo de especialistas.”*

Aquí el directivo puede delegar la responsabilidad que implica el participar a alguna persona de su entera confianza o bien a la más capacitada para la realización de ciertas tareas. Sin que esto quiera decir que el director se deslinde de su responsabilidad.

- *“La participación que se designa con el nombre de teoría: cuando, a pesar de figurar perfectamente reglada en los organigramas escolares, se queda sólo plasmada en una declaración de intenciones, sin más contenido que el reflejado en un tablón de anuncios o en un gráfico. Si, por el contrario, el proyecto descrito funciona, se trata de una participación práctica.”*

Este caso puede ser de los más comunes en la escuela, pues la mayoría de las veces la convocatoria para participar sé que da sólo en buenas intenciones, ya sea por no promoverla, por desinterés o simplemente por no querer tener compromisos o responsabilidades. En caso contrario, si la comunidad responde a esa convocatoria de manera satisfactoria se dice que es una participación práctica.

- *“La participación directa: se lleva a cabo cuando el ejercicio participativo se da de manera inmediata. Si se hace a través de intermediarios, representantes o delegados, es indirecta.”*

Se le puede llamar participación directa a la que se lleva a cabo por cualquier miembro de la comunidad educativa en un tiempo y espacio conveniente. Mientras que si esa participación es de externos es indirecta.

- *“La participación efectiva o real: es aquella que cumple verdaderamente su cometido, y se produce una auténtica intervención, sin más limitaciones que las establecidas por el ordenamiento legal. En caso contrario, es una participación engañosa o ficticia.”*

Esta forma de participar tiene que ver principalmente con la organización de la institución, ya que a partir de ésta se puede establecer quienes y como participan, ya establecidos los participantes y sus tareas se puede

intervenir para el logro de ciertos objetivos escolares sin la restricción de la comunidad educativa. De otro modo sería una participación ficticia.

- *“La participación activa: se define por el protagonismo que se otorga a los que la ejercen, mientras que, cuando se da traslado de una información sin posibilidad de aportar ninguna iniciativa o propuesta, se suele llamar participación pasiva.”*

En este caso es un individuo o un grupo de personas quienes destacan por la relevancia de la participación dentro de la institución para el mejoramiento de la escuela. Por otro lado sino se da esta relevancia se suele decir que es una participación pasiva.

- *“La participación eficaz: satisface los objetivos previstos para los que fue concebida y con ella se obtienen los resultados esperados. Si no es así, la llamaremos ineficaz o insatisfactoria.”<sup>94</sup>*

Este tipo de participación se instaura a partir de las necesidades de la institución con el firme propósito de alcanzar los objetivos, propósitos o metas para lo que fue creada. De otro modo sería una participación ineficaz.

“La tarea de fomentar el desarrollo de formas diversas de participación social en escuelas e instituciones corresponderá a cada tipo educativo.”<sup>95</sup>

## 2.6 Niveles de Participación

Considerar la participación como medio que lleve a descubrir los anhelos de una comunidad, a señalar con libertad las insuficiencias, exteriorizar opiniones y criterios con relación a los problemas y la manera de solucionarlos, todo ello requiere de una adecuada información y organización que defina sus niveles.

Los niveles de participación varían según se trate de las personas, de las acciones en las cuales se involucren o del propio nivel de participación en la toma de decisiones.

Atendiendo al mencionado grado de responsabilidad, puede hablarse de una escala de participación. Cuyos niveles serían los siguientes, en orden de menor a mayor: *Figura 4*

---

<sup>94</sup> García, Requena Filomena (1997). Organización escolar y gestión de centros educativos. España, Aljibe, pp. 105

<sup>95</sup> Programa Nacional de Educación 2001-2006. México SEP, 2001.

- a) *“Información: se transmite, simplemente, una decisión tomada por la autoridad correspondiente para que los afectados la ejecuten.”*

Un ejemplo puede ser en la que una autoridad educativa visite alguna institución escolar para dar a conocer algún aspecto de la política educativa, por ejemplo la Reforma de la gestión del sistema educativo, específicamente, la reestructuración del consejo Nacional de Participación Social en Educación básica para que cumpla de manera más adecuada con su importante función (PNE). Con el firme propósito de que los actores educativos conozcan determinados datos.

- b) *“Consulta: se pide opinión a los afectados, si bien la decisión la toma en cualquier caso la autoridad pertinente.”*

Este es el caso de los evaluadores externos quienes se encargan de recopilar opiniones acerca del funcionamiento de cierta institución, sin que esto quiera decir que vayan a ser ejecutadas, aun que esto no quiere decir que las sugerencias no se tomen en cuenta. Siendo la máxima la autoridad la que tome la decisión, no los evaluadores.

- c) *“Elaboración de propuestas: este nivel de participación requiere un mayor grado de implicación de los proponentes. Los afectados pueden aquí ofrecer y argumentar a favor o en contra, pero la autoridad decide en todo caso aprobando o modificando propuestas, o asumiendo otras diferentes.”*

Un ejemplo pueden ser las propuestas que los padres de familia hacen al Directivo, de tal institución, para tomar parte activa en la educación de sus hijos, al margen de tal propuesta será el Director quien de luz verde para la integración de éstos.

- d) *“Delegación: se otorga una delegación de atribuciones de un ámbito determinado, en el cual el que recibe tal atribución delegada actúa con autonomía para su ejecución, si bien la responsabilidad última corresponde al delegante, que mantiene la autoridad definitiva.”*

En el caso de este nivel de participación puede ser la actuación que pueda llevar a cabo la asociación de Padres de familia con relación al otorgamiento de ayuda económica para los alumnos. En donde el director es quien da el visto bueno par tal situación.

- e) *“Codecisión: se produce la decisión en común, tras la participación de los afectados.”*

En el caso de este nivel de participación la toma de decisiones se lleva a cabo de manera conjunta o colectiva, requiriendo la intervención plena de los actores educativos implicados, asumiendo completamente lo que haya

de realizarse. Un ejemplo, pueden ser los acuerdos que se tomen en la planeación y desarrollo del Proyecto Educativo.

- f) *“Cogestión: la participación de los implicados se produce en la toma de decisiones y en la puesta en práctica de las mismas.”*

Podría ser la realización de algún proyecto de difusión que implique tanto a padres de familia como Directivo, en donde la gestión de tal proyecto corresponde a ambas partes. Es decir, las dos partes deben intervenir en la propuesta, elaboración, puesta en práctica y evaluación del mismo.

- g) *“Autogestión: la decisión, en este caso, corresponde a quienes han de poner en práctica dicha decisión, a cuyo efecto actúan con total autonomía.”<sup>96</sup>*

Este grado de participación es el máximo nivel de intervención, ya que son los actores de la institución quienes deciden el rumbo a seguir sin la ingerencia de otras instancias que lo crean conveniente.

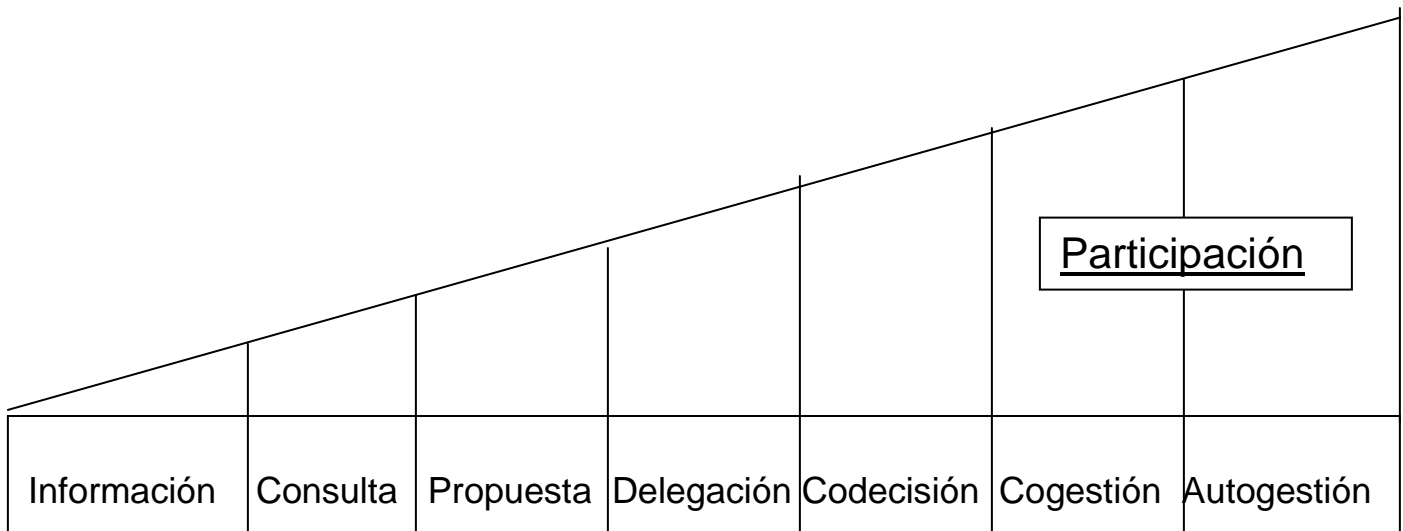


Figura 4. Escala de participación  
Gento Palacios, Samuel (1994).

<sup>96</sup> Gento, Palacios Samuel (1994). Participación en la Gestión Educativa. España, Aula XXI, Santillana, pp. 12 y 13

Al respecto conviene mencionar que el buen desempeño de un grupo depende de determinadas condiciones como los estímulos derivados de cierta actividad, los objetivos del grupo, el tamaño y composición del mismo, la disponibilidad de información y las estrategias que se empleen.

En definitiva, la participación de los directivos, profesores y padres en el proceso de enseñanza-aprendizaje es fundamental, como coinciden en resaltar los estudios e investigaciones realizados. En todos los casos, se concluye que es necesario estimular y apoyar la implicación de las familias en las tareas educativas, los compromisos entre éstas y la escuela son primordiales para el cumplimiento de ciertos objetivos, así como de estrechar la colaboración entre los diferentes actores educativos para mejorar el aprendizaje de los alumnos y por consiguiente encaminar una mejora educativa que beneficie a los implicados.



# CAPÍTULO III

## “METODOLOGÍA”

# CAPÍTULO III “METODOLOGÍA”

## Introducción

Debido a la naturaleza del presente trabajo (estudio de caso) se optó por realizar una investigación de corte cualitativo, puesto que el interés de ésta radica en conocer la importancia de la participación de los padres de familia en el proceso de mejora educativa.

Ésta metodología trata de identificar la naturaleza de ciertas realidades en un contexto determinado. “Implica la utilización y recogida de una gran variedad de materiales –entrevista, experiencia personal, historias de vida, observaciones, textos históricos, imágenes, sonidos- que describen la rutina y las situaciones problemáticas y los significados en la vida de las personas”<sup>97</sup> Este tipo de investigación se caracteriza por el uso de ciertas técnicas que permiten la recolección de datos, que dan cuenta de situaciones específicas. Todo esto supone tomar en cuenta un modo o estilo de investigar ciertos fenómenos sociales, en el que se persiguen algunos objetivos para responder a problemas determinados.

Uno de ellos es el Estudio de Caso el cual “Implica un proceso de indagación que se caracteriza por el examen detallado, comprehensivo, sistemático y en profundidad del caso objeto de interés”<sup>98</sup>, puede ser sobre una institución, un profesor, un grupo de alumnos, un programa, su función es ser particular. En consecuencia, los resultados obtenidos permanecerán ciertos sólo en ese caso singular.

Existen diversas definiciones de lo que significa participar, así como formas y estilos que se emplean para desarrollarla. En este contexto se explicó la importancia de las formas de la participación de los padres de familia. Al enfocarme a este planteamiento, se definieron los objetivos, caracterización de la investigación, la población, las técnicas e instrumentos de investigación que integran este capítulo.

---

<sup>97</sup> Rodríguez Gómez Gregorio, Gil Flores Javier y García Jiménez Eduardo (1999). “Metodología de la Investigación Cualitativa” Ediciones Aljibe.

<sup>98</sup> Rodríguez Gómez Gregorio y otros (1999). ob. cit., pp. 92

### 3.1 Escenario de la Investigación

El estudio de caso se realizó en el Centro de Atención Múltiple (CAM) No. 82 Turno Continuo, nivel laboral. Ubicado en Av. Tezontle s/n esquina Andador Agave, dentro de la Unidad Infonavit Iztacalco, en la demarcación política de Iztacalco, México D.F. Dentro de la jurisdicción de la Coordinación Regional de Operación de los Servicios de Educación Especial No. 3 en el D.F., Zona de Supervisión III - 5

El Centro de Atención Múltiple fue definido en los siguientes términos: “institución educativa que ofrece educación básica para alumnos que presenten necesidades educativas especiales, con o sin discapacidad, y se le establecieron los siguientes propósitos:\*

- Proporcionar educación básica a los alumnos con o sin discapacidad que presentan necesidades educativas especiales realizando las adecuaciones pertinentes para lograr el acceso curricular.
- Propiciar el desarrollo integral de los alumnos que presentan necesidades educativas especiales para favorecer su integración escolar, laboral y social conforme a sus requerimientos, características e intereses.
- Orientar a los padres de familia de la comunidad educativa acerca de los apoyos que requieren los alumnos con necesidades educativas especiales para propiciar su integración social y laboral.<sup>99</sup>

El Centro de Atención Múltiple (CAM) Laboral, representa una opción escolarizada dentro del sistema educativo, cuya elección nunca es predeterminada ni definitiva, se decide en función de apoyos, que de manera transitoria o permanente, garanticen las mejores condiciones para la integración educativa, social y laboral de jóvenes con discapacidad y necesidades educativas especiales de 15 a 22 años. Este servicio ofrece formación-capacitación con base en el enfoque de competencias para la vida y el trabajo.

En el marco de la actual política educativa, La Dirección de Educación Especial plantea los propósitos generales que orienten los procesos específicos de los CAM Laboral, a fin de dar respuesta a las necesidades educativas de los jóvenes que atiende. Así los Centros de Atención Múltiple que ofrecen Capacitación Laboral tienen como:

---

\* Para lograr estos propósitos los CAM fueron dotados del siguiente personal: director, auxiliar técnico, secretaria, personal administrativo, maestros de grupo, psicólogo, maestro de lenguaje, trabajador social y otros especialistas en función de las características de la población

<sup>99</sup> Disponible en [http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep\\_3475\\_educacion\\_especial#\\_ftnref3](http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_3475_educacion_especial#_ftnref3)

## MISIÓN

Ofrecer atención educativa para el desarrollo de competencias para la vida y el trabajo, que favorezcan la integración escolar, social y laboral a alumnos que presentan necesidades educativas especiales con discapacidad.

## VISIÓN

Los CAM Laboral son un servicio educativo que ofrece una formación y capacitación de calidad para los alumnos; que cuenta con personal competente; utilizando tecnología de vanguardia.

## OBJETIVO ESTRATÉGICO

Brindar oportunidades de acceso, permanencia y éxito en el proceso de formación-capacitación a alumnos con discapacidad que presentan necesidades educativas especiales y, que por razón de sus condiciones personales, familiares y/o sociales no han podido integrarse a opciones de capacitación regular, se busca propiciar su integración escolar, social y laboral en condiciones de equidad a través de programas adecuados a sus requerimientos y al desarrollo de competencias sociales y laborales.

Desde esta perspectiva las estrategias de formación capacitación que hacen énfasis en competencia para la vida y el trabajo favorecen los aprendizajes de los alumnos, siendo necesario fundamentar las acciones de los integrantes de la comunidad educativa de acuerdo a las propuestas y programas que determinen la Dirección de Educación Especial.

El CAM Laboral debe de incrementar la participación social, ya que esta puede fomentar el desarrollo de los alumnos con necesidades especiales de educación, pues la comunidad es el entorno natural donde los alumnos y su familia se desenvuelven, lo que permite que el trabajo que se realiza en el Centro pueda extenderse fuera de éste y a su vez la comunidad participen en él, dando apoyo a la capacitación. Los esfuerzos de ambos deben dirigirse hacia la búsqueda de espacios para la comunicación y la reflexión, juntos encontrarán caminos de solución a los problemas educativos de los capacitandos, estrechando así el vínculo entre el hogar y el centro.<sup>100</sup>

El Centro de Atención Múltiple No. 82 cuenta con una buena ubicación geográfica, además de los servicios urbanos como agua, drenaje, luz, pavimentación, medios

---

<sup>100</sup> Disponible en <http://www.afsedf.sep.gob.mx/dgosedf/index.jsp>

de transporte como trolebús, colectivos, taxi y metro, haciendo fácil el acceso a los alumnos que asisten de las delegaciones políticas de Iztapalapa, Venustiano Carranza y Nezahualcóyotl así como de la propia demarcación.

La escuela tiene dos edificios, en uno de ellos está la dirección, en éste espacio se encuentra la oficina de la directora, la cual es pequeña, limpia ordenada, con cuadros de pinturas, extensión telefónica, un librero pequeño, dos macetas con plantas de sombra, una ventana que da hacia el patio y un letrero de no fumar; en un sitio más amplio está la secretaria y una sala de espera, además de los cubículos individuales de la administración, trabajo social, enfermería, psicología y la del especialista, así mismo un baño y dos bodegas.

En dicha construcción hay seis salones para cada una de las capacitaciones como: serigrafía, industria del vestido I y II, industria decorativa, industria del mueble y repostería. El edificio cuenta con dos escaleras una es parte de la construcción, es decir, de concreto y otra metálica, ubicada al final del edificio, junto al estacionamiento. Debajo de las escaleras de concreto, hay un espacio destinado a la Asociación de Padres de Familia, en donde se reúnen y trabajan periódicamente.

El otro edificio tiene designados cuatro salones para los siguientes talleres: productos metálicos, servicio a comensales, servicios generales y preparación de alimentos, junto a éste último está el comedor con diez mesas plegables alineadas, cinco en cada lado, un pizarrón, sillas y un mueble para la mantelería. (El comedor da servicio a toda la escuela). El edificio sólo tiene una escalera de acceso, debajo de ésta hay designado un espacio para los utensilios del conserje, a un costado están los sanitarios de hombres y de mujeres, afuera de éstos hay un bebedero con tres llaves de agua. El salón de usos múltiples está ubicado en éste edificio: dicho espacio cuenta con una mesa redonda de madera, tres rectangulares, una de éstas con servicio para té, pupitres de plástico, un pizarrón blanco, un estante de madera con candado, una vitrina de cristal con una colección de videos para adolescentes, una enciclopedia general, así como diferentes juego de mesa.

Los salones de abajo, de ambos edificios, específicamente, productos metálicos e industria del mueble tienen doble puerta, pues cuentan con un espacio extra detrás del salón, que es ocupado para que los muchachos trabajen cómodamente.

Entre los dos edificios está la explanada, una parte de ésta es un jardín, atrás de éste se encuentran ubicados otros sanitarios para hombres y mujeres, a un costado están unos lavaderos. Atrás de los baños se encuentra el estacionamiento aproximadamente para 15 ó 20 automóviles.

En el otro extremo de la escuela están las canchas de básquetbol, un salón de lámina en donde los chicos de preparación de alimentos toman sus clases técnicas dos veces por semana. Junto a éste se encuentra la oficina de educación

física con todo tipo de pelotas (básquetbol, fútbol, voleibol, tenis) aros, colchonetas, redes, bastones de maderas y dos porterías de metal.

Frente a éstos salones se encuentra la Coordinación No. 3 a un lado está la caseta de vigilancia de la institución; en su azotea están colocados dos tanques de gas estacionarios, ambos espacios están rodeados de áreas verdes.

La puerta principal del CAM 82 permanece cerrada con candado, son los vigilantes los encargados de controlar las entradas y salidas de los visitantes.

Ambos edificios cuentan con extintores dentro y fuera de los salones, íconos que muestran las rutas de evacuación en caso de siniestro. La luz natural, por las mañanas, es la que alumbramos los salones, pues sus ventanas son grandes y por ambos lados, en cuanto a la ventilación no hay problema por lo mencionado anteriormente.

En cada salón hay un escritorio, un pizarrón verde, de dos a tres anaqueles con material, de cuatro a cinco lockers para los muchachos, uno o dos estantes para material (algunos profesores los tienen con candados), de cuatro a cinco mesas de madera, sillas dependiendo el número de muchachos, un lavabo, uno o dos espejos, cajas de plástico para sus herramientas o material, así como la maquinaria necesaria, se puede decir que el CAM cuenta con todos los servicios e infraestructura necesaria para desarrollar las actividades de los talleres.

Los recursos materiales con los que cuenta la escuela para el uso de toda la comunidad educativa son un retroproyector, tres computadoras, un DVD, un televisor, una cámara de video, un fax, una fotocopiadora, una impresora, equipo de audio, videos para los chicos y sus padres, una línea telefónica y máquinas de escribir.

En cuanto al aspecto interno de la escuela, siempre está aseado, la pintura y la herrería (barandales y puertas) está en buenas condiciones, el jardín está podado y los baños limpios.

El exterior de la escuela se encuentra en buenas condiciones en lo que respecta a pintura y el zaguán, a las áreas verdes les hace falta una podada, sin embargo la herrería está en buen estado. El perímetro de la escuela se encuentra limpio. En los pilares del zaguán, acostumbran poner recados y todo tipo de avisos.

La plantilla del personal docente está conformada por dieciocho individuos (directora, administradora, psicóloga, especialista en discapacidad intelectual, especialista en lenguaje, dos trabajadoras sociales, profesor de educación física, diez maestros de talleres.) así como cinco trabajadores secretaria, dos intendentes y dos vigilantes.

“En el ciclo escolar 2003-2004 se inscribieron un total de 210 alumnos, distribuidos en diez talleres, de los cuales 119 son hombres y 91 mujeres. *Cuadro 10* El CAM

atiende a jóvenes de 13 a 20 años todos con necesidades educativas y/o con algún signo de discapacidad, ya sea auditiva, visual, motora, intelectual y otras.”<sup>101</sup>

TALLER	HOMBRES	MUJERES	TOTAL
Preparación de alimentos	20	3	23
Industria del vestido I	2	16	18
Industria del vestido II	5	16	21
Industrias decorativas	8	13	21
Industria del mueble	18	1	19
Productos metálicos	22	-	22
Servicios Generales	17	4	21
Serigrafía	18	4	22
Servicio a comensales	1	20	21
Repostería	8	14	22
<b>TOTAL</b>	<b>119</b>	<b>91</b>	<b>210</b>

Cuadro 10. Distribución de alumnos en los talleres  
Proyecto Escolar “Consolidación 82”

<sup>101</sup> Proyecto Escolar “Consolidación 82” del Centro de Atención Múltiple No. 82, Agosto 2003, pp. 30 y 31

## 3.2 Población

Los sujetos que participaron en éste estudio fueron sesenta y siete padres de familia en total, de los cuales ocho fueron parte del grupo de enfoque, y la Directora del plantel.

Para conformar el grupo de enfoque la Directora del CAM 82 invito, con anticipación, a los padres de familia que más cerca están de la institución, por que son ellos los que siempre están dispuestos a colaborar, a participar en el grupo.

Los participantes del grupo de enfoque fueron en su totalidad madres de familia, en donde un 37.5% oscila entre los 40 a 45 años de edad, un 25% entre los 45 a 50 años y un 37.5% entre los 50 a 55 años. *Grafica 1 (Anexo 1)*

Por su parte, los padres que participaron en la aplicación del cuestionario cerrado fueron un 66% mujeres y un 34% hombres. *Grafica 2 (Anexo 2)*. El porcentaje de hombres que se involucran en la educación de los muchachos no es bajo, si tomamos como referencia que, generalmente, son las mujeres quienes se hacen cargo de éste aspecto.

Sus edades van desde los 30 y hasta los 80 años *Grafica 3 (Anexo 2)*. Las ocupaciones que desempeñan los padres de familia son muy variadas. *Grafica 4 (Anexo 3)*

En cuanto a al directora del CAM 82, ella tiene aproximadamente un año de antigüedad en éste cargo, con 13 años en el servicio educativo y cuenta con la Licenciatura de Psicología.

En general, lo que se puede decir de esta población, se desglosa en los tres aspectos siguientes:

- a) Aspecto Económico.- las características económicas de la población que asiste al CAM No. 82, son diversas, existiendo alumnos con escasos recursos económicos y otros que cuentan con los recursos suficientes para sus necesidades básicas. Del total de los alumnos un gran porcentaje de ellos cuenta con beca otorgada por alguna dependencia gubernamental. (SEP, DIF, GDF).
- b) Aspecto Social.- las características de la población en este rubro, se pueden mencionar como diversas, debido a las características económicas heterogéneas, encontramos alumnos que tienen un nivel social dentro de los diferentes estratos sociales, sin embargo en el centro educativo comparten valores como la responsabilidad, el respeto, la solidaridad y la



amistad, lo que hace que la convivencia al interior de éste sea en un ambiente de cordialidad.

- c) Aspecto Cultural.- dentro de este aspecto, la población que asiste a este centro educativo, cuenta con pocas oportunidades de esparcimiento y de acercamientos a eventos culturales como, danza, música, teatro, etc. En ceremonias cívicas o eventos se promueven dichas manifestaciones artísticas. La cultura del Centro se puede mencionar que está basada en la producción y prestación de servicios como parte del logro de resultados educativos, así como en la tendencia de integración laboral de los alumnos, aún cuando no hayan cubierto sus competencias básicas.

### 3.3 Instrumentos

*Entrevista no estructurada* a la directora del CAM 82. Este tipo de entrevista es de carácter flexible, en ella los sujetos gozan de mayor libertad para expresar sus respuestas. El encuestador elabora las preguntas antes de realizar la entrevista, luego modifica su forma de adaptarlas a las diversas situaciones y las características particulares de los entrevistados. Esta forma de entrevista posee la ventaja de permitir un diálogo más profundo y rico, de presentar los hechos en toda su complejidad, captando no sólo las respuestas a los temas elegidos sino también las actitudes, valores y formas de pensar de los entrevistados. (Anexo 4)

*Grupo de enfoque con los padres de familia.* Esta entrevista busca conseguir información determinada de un grupo representativo de una muestra que se desea estudiar. El propósito fundamental es recabar las opiniones y puntos de vista. Este instrumento se debe aplicar a un grupo integrado de 8 a 12 padres de familia, estos padres se eligen según las condiciones particulares del CAM 82. Es de suma importancia apoyarse en el director de la escuela para identificar a los informantes del grupo de padres de familia o bien en el último de los casos, considerar a los padres de familia que asisten con mayor frecuencia a la escuela. El grupo de enfoque tendrá una duración aproximada de 90 minutos, se contará con unas preguntas guía. (Anexo 5)

*Cuestionario cerrado.* Este radica en una lista de preguntas específicas, al lado de las cuales se anotan varias respuestas posibles, entre las que los sujetos deberán elegir. Este se aplicó a una muestra representativa de padres de familia, cuya participación se considera escasa o nula, con el fin de tener otro punto de vista de la participación en la escuela, esta información me permitió conocer los procesos de participación que se dan en la escuela. (Anexo 6)

### 3.4 Procedimiento de Recolección de Información

Para cubrir los objetivos planteados en este trabajo, se procedió en primer momento a recabar información a través de una entrevista no estructurada a la Profesora Ana María Bárcenas Directora del CAM 82. Para dicha entrevista se diseñó previamente un instrumento con preguntas guía, que me permitieron, más tarde fundamentar la investigación. Para no importunar las actividades de la Directora se acordó con anticipación el día y la hora de la entrevista. Para tal evento se requirió de una grabadora portátil, en la cual se grabó toda la conversación. El motivo de dicha entrevista fue obtener el punto de vista de la Directora acerca de cómo se lleva a cabo la participación de los padres de familia en la institución.

Posteriormente, se realizó una entrevista de enfoque, con los Padres de Familia, éstos fueron convocados con anticipación por la Directora de la institución. Para dicha actividad se diseñó anticipadamente un guión, el cual incluye preguntas referidas a la percepción de la escuela por la comunidad, organización de la escuela, apoyo de las familias a los estudios de los hijos, entre otras. Para la realización de la entrevista se empleó una grabadora portátil, en la cual se grabó la entrevista de principio a fin. Cabe mencionar que cuando se solicitó autorización para grabar la conversación, los participantes tardaron un poco en tomar la decisión, finalmente accedieron sin ningún temor y proporcionando la información sin problema.

Finalmente, se aplicó el cuestionario cerrado a los Padres de Familia. El instrumento fue entregado a sesenta padres, que acompañaban a sus hijos a la escuela (entre 7:45 a 8:15 a.m. aprox.), proporcionándoles las indicaciones y el motivo de dicho cuestionario. De los sesenta cuestionarios entregados se recuperaron 59. Con dicho instrumento se pretendió conocer la opinión que tienen los padres acerca de participación en la escuela.

### 3.5 Procedimiento para el Análisis de la Información

Una vez concluida la investigación de campo se procedió a analizar la información recabada a través de la triangulación.\* “En esta búsqueda de precisión y de explicaciones alternativas, necesitamos disciplina, necesitamos estrategias que no dependan de la simple intuición y de las buenas intenciones...”<sup>102</sup>

En este caso, el proceso de triangulación se llevo a cabo, cruzando la información contenida en las tres fuentes de datos (entrevista no estructurada, grupo de enfoque y cuestionario cerrado) en cada instrumento se incluyeron preguntas similares, con el motivo de conocer y comparar las respuestas tanto de los padres como del directivo sobre un mismo aspecto, particularmente la participación de los padres en el proceso de mejora educativa.

Así pues, la triangulación nos permite saber si lo plasmado en el papel o lo grabado tiene el mismo significado para el directivo y los padres de familia.

---

\* Es el estudio o aplicación de múltiples métodos en el estudio de un mismo objeto. Es la combinación de dos o más teorías, fuentes de datos, métodos de investigación, en el estudio de un fenómeno singular.

<sup>102</sup> Stake R. E. (1999). Investigación con estudio de casos. Traducción por Roc Fílella, Madrid, Morata, pp. 94

# CAPÍTULO VI

## “PARTICIPACIÓN SOCIAL DE LOS PADRES DE FAMILIA EN EL CAM No. 82” (ESTUDIO DE CASO)

## CAPÍTULO VI “PARTICIPACIÓN SOCIAL DE LOS PADRES DE FAMILIA EN EL CAM No. 82 (ESTUDIO DE CASO)”

### 4.1 La participación desde el punto de vista de los padres de familia

En este sentido es necesario recuperar las experiencias de los padres de familia en cuanto a la participación, para saber lo que opinan al respecto del proceso educativo, la importancia de éstos en la vida escolar y los motivos que los mueven a ser parte importante dentro de la vida institucional. El proyecto de participación de la comunidad goza de apoyo y difusión en la reforma educativa de nuestro país. No obstante eso no ha sido suficiente para garantizar la participación de la comunidad educativa y particularmente la de los padres de familia.

Teniendo en cuenta que en la reforma educativa existe conocimiento acerca de la importancia de la participación de los padres de familia en el ámbito educativo, no siempre es claro en qué consiste esta participación y de qué forma se relaciona con las cuestiones técnico-pedagógicas. Sin embargo, el término participación de padres de familia se usa de manera amplia para indicar una gran variedad de funciones, roles, prácticas, conductas o interacciones que desempeñan éstos a favor de la escuela.

Mucha de la literatura actual, del mismo modo, se cuestiona si la participación de los padres y la comunidad puede ser positiva sin la comprensión de cómo ven ellos sus escuelas y de cómo definen su participación.

La relación escuela-familia ha cambiado al paso de los años. Anteriormente la familia tenía funciones exclusivas como el cuidado físico del niño, la socialización y la educación moral, mientras que la escuela tenía la responsabilidad de la formación académica. Posteriormente estas diferencias fueron disolviéndose. De ésta manera a la escuela se le fueron atribuyendo cada vez más funciones en relación con los alumnos, para las que es necesario la colaboración de los padres, ya que en este contexto es vital para lograr los objetivos que la escuela se propone.

La familia y la escuela como instituciones de socialización, son muy importantes en el proceso educativo de los estudiantes; la familia en particular es el modelo de donde se obtiene la primera imagen de sí mismos. Por su parte, a la escuela se le establecen una serie de objetivos relacionados con el desarrollo cognitivo y

humano, por lo que debe estar unida a la familia, ya que ésta tiene el deber de apoyar el proceso educativo que ofrece la escuela.

*Paty - Yo por ejemplo lo felicito, trato de estimularlo, porque para ellos es muy importante que uno se de cuenta de sus avances. Hace poco dijo "mis mejores amigos, entonces el habla de sus mejores amigos o de que le gusto platicar con las niñas, y lo estimulo ¡qué bueno! ¡Te felicito!, ya ves la escuela es muy buena, en fin tratar de estimularlos.*

Este testimonio nos manifiesta el interés que se tiene por involucrarse en la vida escolar de su hijo, tanto en el ámbito académico como afectivo. Dado que los padres de familia son parte importante de la escuela, es necesario que estén bien informados de lo que está sucediendo en la escuela de sus hijos. Una buena comunicación entre escuela y familias sirve para que se involucren con la educación de los estudiantes.

*Lulú 1 - Cada vez que vemos un adelanto en nuestros hijos es el elogiarlos, el que llegue a casa y le enseñe el trabajo que hizo, el que la maestra le puso una carita feliz, que lo quiere volver a repetir porque ya lo aprendió, el que ahora me esta diciendo "ya se hacer sumas y ponme las que tu quieras", o que le dice al hermano que ya conoció tales palabras o que le enseña como fue el proceso para meter una pantalla, le dice "hice esto y lo escribí", tanto los hermanos como uno como padre o como madre aplaude, no, antes cuando eran bebés aplaudíamos cada momento en el que hiciera cualquier cosa, ahora es el estímulo tanto físico como que se lo haya ganado, porque de repente tiene premios, muchos dicen que no debemos darles un premio, pero lo hacemos, hay gustos que el quiere darse, un disco, una playera, un dulce, el simple hecho de salir a jugar otro rato, entonces son esos los estímulos por esos grandes o pequeños logros que ellos tienen.*

El interés de la familia por la tarea del educando incrementa las posibilidades de éxito escolar. De lo anterior se deduce la importancia de incorporar a los diferentes miembros de la familia al proceso educativo. Consientes de esta necesidad se busca integrar al padre, madre, hermanos y otros miembros de la familia al proceso de enseñanza-aprendizaje. Por tal motivo, se han buscado diversas alternativas que les permitan conocer su papel, función y a la vez que se den cuenta de las necesidades e intereses de los alumnos.

*Silvia - Pues nada mas los felicitamos, los apapachamos, a mi hijo le gusta ser muy apapachador y apapachable.*

Un motivo por el cual los padres pretenden involucrarse en el proceso de enseñanza-aprendizaje del escolar es para ayudarlos, impulsarlos y motivarlos a aprender nuevos conocimientos y habilidades que les permitirán atender y responder a las necesidades que se les presenten a corto y largo plazo en su vida cotidiana y laboral.

Reconocer la importancia que tiene la participación de los padres en la escuela nos obliga a conocer los espacios de participación de los que estos disponen. D'Angelo y Medina (1999) mencionan que entre los posibles cauces para su participación están:

- Las entrevistas con maestras/os, director/a, psicopedagogos/a. Podrán tener diversas finalidades: intercambiar información y opiniones, establecer líneas de actuación común, solucionar dificultades o problemas puntuales, viabilizar información específica o general.
- Las reuniones de padres con el profesor o con el equipo educativo para: informar sobre el proyecto de trabajo que están desarrollando sus hijos en el aula, intercambiar opiniones, coordinarse padres y profesores en criterios educativos, proponer la participación de los padres en las actividades educativas en el aula y fuera de ella, elegir vocales de aula que representen a los padres de la misma.
- La asociación de madres/padres, cuyas finalidades irán encaminadas a: atender asuntos de interés general de la escuela, elegir a sus representantes, hacer propuestas.
- Las comisiones de trabajo, cuya finalidad puede ser la de organizar talleres, apoyar las actividades educativas del centro, tanto escolares como extraescolares, hacer el seguimiento de los proyectos de trabajo desarrollados en las distintas sesiones y evaluarlos junto con los maestros/as, realizar tareas concretas, formación de los propios padres, promover y llevar a cabo actividades tanto en las clases como en todo el colegio.
- El Consejo Escolar, cuyas misiones son representar a los padres en el órgano, colaborar en la gestión de la escuela, contribuir al desarrollo de las funciones del Consejo Escolar, sugerir, animar y proponer diversas comisiones de trabajo.
- Las vocales de aula tienen, entre otras funciones, servir de enlace entre los padres del aula y el profesor o profesora, recoger inquietudes, dificultades del alumnado y del profesorado, coordinar las disponibilidades de los padres para colaborar en las diversas actividades.<sup>103</sup>

Pese a los variados cauces de participación, algunos padres de familia no valoran la importancia de su presencia en la escuela de sus hijos:

*Lulú 2 - Las que estamos presentes es porque tenemos mucho interés y apoyamos a nuestros hijos, pero desgraciadamente hay padres que ocupan a la escuela para deshacerse de sus hijos por ocho horas. Vienen a inscribirlos, mandan el material y nada más no se les vuelve a ver; se les cita a juntas, se les pide su cooperación o simplemente su presencia para que su hijo se sienta*

---

<sup>103</sup> D'Angelo y Medina (1999). ob. cit., pp. 11

*importante, no lo hacen pues tienen los pretextos del trabajo, de otros hijos, de otras ocupaciones. Yo creo que si nuestros hijos nos importan uno por uno según la cantidad de hijos que tengamos, cada quien tienen su importancia, hay que dárselas, porque nosotros o los que están aquí sentados quedan siempre en el último lugar, no vienen los papás, no los apoyan. Y si hace mucha falta que se estimule en ese aspecto a los padres de familia, que sean flexibles, que vengan cuando se les solicite, no ellos cuando quieran venir o puedan venir.*

Considerando que los padres de familia son una pieza fundamental en la escuela, particularmente en el proceso educativo de sus hijos, es necesario que estén bien informados de lo que acontece en la institución. Una buena comunicación entre padres y escuela sirve para que éstos traten de involucrarse en el proceso educativo de que son parte sus hijos. Sin embargo, las condiciones económicas y laborales actuales no les permiten involucrarse tan fácilmente en este proceso.

Por su parte Paty argumenta que:

*Paty - Me dio mucha tristeza ver que el primer día había colas enormes para apuntar a los niños ¿y después? Estoy en la Asociación de Padres y se invita a los papás para que participen, que estén aquí y pues no, ellos no se interesan, es como dice Lulú, vienen a deshacerse del paquetito o del problema y que lastima que sea así, porque hay muy poca participación de los papás.*

Ahora bien, no todo es cuestión de buena voluntad para que la participación se lleve a cabo, también es necesario considerar las tradiciones que se han construido en los centros escolares:

- Muchos centros y profesores se han acostumbrado a realizar su trabajo sin la colaboración de los padres.
- Piensan que deben centrarse en los niños y no desean injerencias ni presiones externas.
- Algunos profesores ven a los padres como amenaza, especialmente aquellos que no están acostumbrados a trabajar con padres.
- La participación de los padres no es prioritaria ni para las exigencias del cambio ni para las demandas de las autoridades administrativas.
- Algunos profesores, simplemente, no son conscientes de las razones por las que son esenciales los padres en su trabajo.<sup>104</sup>

Por otra parte, investigaciones educativas al respecto han manifestado características de los padres de familia que es importante tomar en cuenta. Santos Guerra M. A. argumenta lo siguiente:

---

<sup>104</sup> San Fabián Maroto, José Luis (1996). "El centro escolar y la comunidad educativa ¿Un juego de metáforas? En Revista de Educación, No. 309, (España, Enero-Abril), pp. 202



- Hay razones que radican en lo que podríamos llamar la desestructuración del grupo de referencia. Los padres y madres de los alumnos de un centro constituyen un grupo con estructura dispersa.
- Tienen representantes que carecen de interlocutor, por que no tienen un grupo al que informar o del que recibir información.
- Las asociaciones suelen contar con un escaso número de afiliados.
- Hay más razones obviamente: la corta y escasa cultura de la participación, la creencia de que es inútil pretender que cambie algo, el escepticismo respecto al papel de la familia en el Consejo, la desinformación o la información sesgada, la falta de tiempo, las malas experiencias vividas o relatadas por otros.<sup>105</sup>

En definitiva existen otros motivos por los cuales los padres de familia no participan en la vida de la escuela:

*Yola - Para mí, todos mis hijos son iguales, pero no creo que para todos los padres lo sea. Entonces, le dejan el último lugar a los hijos con problemas, como que se abocan más a los otros hijos, hay gente que dice ¡Hay no hoy no puedo venir! Porque hoy mi hijo sale de la escuela o tiene una fiesta y el hijo de aquí.*

Se ha mencionado que la colaboración entre padres y escuela es esencial, porque cuando las escuelas trabajan junto con la familia para apoyar el aprendizaje, los alumnos tienden a ser más constantes y perseverantes, no solo en sus estudios sino también en su vida cotidiana. Algunas veces lo que distingue a los estudiantes promedio de los sobresalientes en su desempeño académico es el interés continuo, el involucrarse y la participación de los padres en el proceso educativo de sus hijos.

*Silvia - Yo siento que les falta interés y responsabilidad*

*Sin embargo como menciona Chuy - Hay muchos que trabajan pero buscan la forma de venir en una escapadita, a quienes les interesa su hijo, y por decir si no vienen, bueno, maestra un recadito, que me quiere decir, que necesita, en que la apoyo y hay otros que no, para nada, no quieren apoyar, hay personas que como que se avergüenzan de los niños y es como cualquier otro niño nada más con una discapacidad.*

Para que los padres puedan colaborar con la escuela en la educación de sus hijos se requiere de comunicación, información y planeación del tiempo y espacio, además de la disposición del director y de los maestros para lograr una comunión entre ambas partes.

---

<sup>105</sup> Santos, Guerra Miguel Ángel (2000). Nadar contra corriente, ob. cit. pp. 36 y 37

A partir de lo anterior se proponen una serie de acciones que se pueden realizar entre las familias y la escuela para mejorar las relaciones. *Cuadro 7*

Cuadro 7. Actividades para realizar con padres de familia

TIPOS DE ACTIVIDADES PARA REALIZAR CON PADRES DE FAMILIA
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Reuniones: informativas, consultivas y sociales</li><li>▪ Actividades de colaboración en el aula: desarrollo de actividades curriculares que necesiten de la demostración de habilidades y /o aportación de experiencias personales y profesionales.</li><li>▪ Actividades extraescolares: colaborar en la organización de actividades complementarias, lúdicas y culturales.</li><li>▪ Actividades de colaboración fuera del aula: colaborar en el diseño, organización y desarrollo de visitas culturales.</li><li>▪ Actividades en casa: apoyo en tareas, exposiciones, lecturas, localización de información y visitas culturales.</li><li>▪ Actividades para la formación de padres: desarrollo de talleres, conferencias y cursos.</li><li>▪ Actividades de gestión: intervención en el consejo de participación social, participación en la Asociación de Padres de Familia, en comisiones de clase, económicas o fiestas, organización de eventos culturales y recreativos, participación en reuniones de programación con el maestro, discusión de los objetivos propuestos por el maestro y evaluación de los alumnos junto con el maestro.</li></ul>

La experiencia compartida de actividades culturales como exposiciones de ciencia, pintura, fotografía, carteles, periódico mural, visitas culturales o bien para asistir a una conferencia, obra de teatro, concierto o una película son fruto de las actividades realizadas en la escuela, por los padres y los alumnos, prácticas enriquecedoras para los alumnos, los padres y los maestros, que contribuyen al proceso de mejora educativa.

Los padres de familia necesitan participar en la educación de sus hijos, dado que es un medio para promover intereses generales, fomentar valores democráticos, potencializar la igualdad de oportunidades, estimular el trabajo en equipo, involucrarse en la toma de decisiones, es decir, es un medio para lograr una mejora educativa.

Así pues, la participación de los padres en actividades de gestión no sólo es una tarea importante sino también expresión de vida democrática. *Cuadro 8*

ACTIVIDADES DE GESTIÓN
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Intervención en el consejo de participación social</li><li>▪ Participación en la Asociación de Padres de Familia</li><li>▪ Vocal del grupo</li> <li>▪ Participación en comisiones de clase, económicas o fiestas</li><li>▪ Organización de eventos culturales y recreativos</li><li>▪ Participación en reuniones de programación con el maestro</li><li>▪ Discusión de los objetivos propuestos por el maestro</li> <li>▪ Evaluación de los alumnos junto con el maestro</li></ul>

Cuadro 8. Actividades de gestión

Sin embargo, la realización de todas estas posibilidades de participación en la escuela requiere de la toma de conciencia, por parte de directivos, maestros y padres de familia, de la necesidad y utilidad de su colaboración. De ahí la conveniencia de dar a conocer todas las acciones existentes, de manera que los padres de familia conociendo esta realidad puedan elegir la estrategia más adecuada en función del nivel de compromiso que puedan adquirir y el tiempo disponible.

La inclusión de las familias en la vida escolar tiene como finalidad promover una mejora educativa, creando estructuras flexibles que les permitan integrarse en el contexto escolar en el que sus hijos se desarrollan, conociendo así más sobre las necesidades o circunstancias educativas que los rodean. Al hablar de estructuras flexibles nos referimos a la organización y acondicionamiento que debe darse a todas las áreas que involucran el proceso educativo.

## 4.2 La participación desde el punto de vista del Directivo

“Toda organización, prescindiendo de su tamaño, precisa de una Dirección que se proponga alcanzar unas metas comunes a todos sus miembros.”<sup>106</sup>

Las funciones administrativas o gerenciales de la labor directiva pueden ser sistematizadas a la luz de lo que establecen las modernas ciencias de la administración en cinco momentos:

- 1) El *planteamiento* consiste en el establecimiento de premisas, la fijación de los objetivos, la consideración y desarrollo de las alternativas, la selección de alternativas y la toma de decisiones.
- 2) La *organización* comprende el emprendimiento de actividades por funciones, áreas, niveles, equipos, etc., y, por otro, se estructura asignando autoridad a otros mediante la delegación de responsabilidades.
- 3) La *dirección* se vincula con el arte de conducir y presupone el liderazgo, la motivación y la comunicación.
- 4) Con referencia a la *conducción* del personal deberá tenerse presente su selección y contratación, cuando ello dependa del rol directivo y la evaluación del desarrollo de su labor.
- 5) El *control* tiene que ver con la medición del desempeño, con el establecimiento de perfiles y con la corrección de desviaciones.<sup>107</sup>

El trabajo de los directores no es nada sencillo; el problema al que se enfrentan no sólo es que sus funciones hayan cambiado con el paso del tiempo, sino que además se han acumulado otras. Por tal motivo, el director debe aprender nuevas estrategias derivadas de las demandas que día a día se presentan en la escuela. “Es necesario favorecer a que la dirección contribuya a la mejora de la calidad de la enseñanza y al funcionamiento eficaz del centro educativo... Asimismo deben contar los directores con los medios necesarios

---

<sup>106</sup> Ciscar, Concepción y Uria María Esther (1998).ob. cit., pp. 111

<sup>107</sup> Lentito, Perpetuo y otros (1998). Conducción escolar y transformación educativa: el director escolar frente a la transformación del Sistema Nacional Educativo. Buenos Aires, AIQUE.

para que puedan contribuir a la mejora del funcionamiento del centro y modificar positivamente las condiciones reales de enseñanza y aprendizaje.”<sup>108</sup>

Considerando, Herrera Mariano menciona las funciones más importantes que los directivos deben desempeñar, pueden enumerarse de la siguiente manera:

1. “La misión social de la escuela es la de asegurar un máximo de equidad social en los procesos y resultados educativos de los alumnos. El director es el garante del logro de esta misión y debe conducir la escuela hacia las acciones que aseguren su cumplimiento.”

*Dir. - A partir de que el CAM se incorporo al PEC, considero que los padres tienen más intervención en las decisiones que debemos tomar como escuela. Por ejemplo: si queremos mejorar algún taller, lo comentamos con los padres, los maestros y la dirección y juntos tomamos las acciones correspondientes.*

2. “La función directiva incluye todas las acciones pedagógicas que el director debe ejercer. En particular los acompañamientos formativos, la coordinación de los planes y programas de formación docente y el procesamiento de la evaluación del rendimiento de docentes y alumnos, son funciones esencialmente educativas.”

*Dir. – Los cambios en las prácticas pedagógicas los estamos observando en nuestra práctica diaria, como que nos estamos, de alguna manera haciendo más reflexivos, en cuanto, al ¿qué estamos haciendo? y ¿cómo lo estamos ofreciendo?*

3. “La función de animación se relaciona con las tareas de movilización del equipo docente, es el ejercicio de un liderazgo eficaz. Consiste en promover y animar procesos de identidad institucional, trabajo en equipo de compromiso y de responsabilidades asumidas colectiva e individualmente.”

*Dir. - Creo que las relaciones son ¡eh! buenas, trato de ser lo más objetiva posible, como soy de recién ingreso, a todos los maestros les trato de dar la misma información, el mismo trato amable, si hay alguna situación que tenemos que resolver la dialogamos entre las dos partes y tomamos la decisión más conveniente*

---

<sup>108</sup> Roca, Cobo Enrique (1996). “La función directiva en el sistema educativo español. Evolución reciente y situación actual” en Villa Sánchez Aurelio (coord.) Dirección participativa y evaluación sobre dirección de centros docentes. Bilbao (Universidad de Deusto), pp. 482

4. “La función de gestión administrativa, se relaciona con las iniciativas para la utilización o adquisición de recursos materiales necesarios y útiles para el trabajo pedagógico, para la motivación de los niños en las aulas y para el mantenimiento y el mejoramiento de la planta física y de la dotación escolar.”<sup>109</sup>

*Dir. - Sobre administración o gestión de la escuela todas nuestras acciones van encaminadas a dar respuesta a nuestra problemática a solucionar.*

La función directiva debe abordarse en relación con otras características del sistema escolar, del entorno en la que se inserta y de la función social que ésta demanda a la educación. En la última década se ha producido la descentralización del sistema educativo, lo que necesariamente entraña cambios relevantes en la organización de los centros. Ahora bien, conviene aclarar que la autonomía de las instituciones escolares debe servir para favorecer su capacidad de decisión en la elaboración y desarrollo de proyectos autónomos que faciliten la adaptación de cada centro a su entorno. “Se ha considerado imprescindible delegar en los directores poder y autoridad efectivos para llevar a la práctica el programa de dirección y vigilar e impulsar el cumplimiento del proyecto educativo adoptado por la comunidad.”<sup>110</sup>

Es en este contexto, la dirección escolar se convierte en una función fundamental y estratégica para impulsar la identidad de los centros y potenciar un proyecto educativo coherente, en el que participen todos los sectores de la comunidad educativa en una línea de trabajo colectiva; a este respecto, estamos convencidos de que la acción educativa, o es colegiada – familias, alumnos y profesorado–, o tiene todas las posibilidades de fracasar. Estos cambios significativos deben tenerse en cuenta al optar por un modelo y estilo de dirección determinados.

Si el director pretende tener una relación cordial con la comunidad escolar, en donde la base sea el respeto y la colaboración, éste debiera optar por un liderazgo participativo. “En él existen una responsabilidad y una autoridad claras, pero no son ejercidas con autoritarismo, sino mediante la creación de un clima de consenso y de participación. Este tipo de liderazgo no requiere pues, dotes de mando, sino convicciones firmes, dotes de persuasión, capacidad de negociación, habilidades comunicativas, etc.”<sup>111</sup>

Si aplicamos este modelo de liderazgo a las tareas más habituales de un director escolar, obtendremos, de manera esquemática, este decálogo. *Cuadro 9*

---

<sup>109</sup> Herrera, Mariano (1996). Identidad profesional y formación de directores. Caracas, Fundación Polar, pp. 20 y 21

<sup>110</sup> Roca, Cobo Enrique (1996). Ídem.

<sup>111</sup> Estruch, Joan (2002). Dirección profesional y calidad educativa. Barcelona, Praxis, pp. 137

Cuadro 9. Los diez principios del liderazgo participativo  
(Estruch Joan 2002).

1) <i>Orientación hacia el aumento permanente de la calidad</i> , entendida como la mejora del servicio educativo en beneficio de los alumnos y de la sociedad.
2) <i>Planificación con visión de futuro</i> , basada en la renovación educativa, en la adaptación a los cambios sociales y educativos.
3) <i>Detección y análisis de los problemas</i> : recogida de información, receptividad ante las opiniones y propuestas, establecimiento de un orden de prioridades, diferenciación entre lo accesorio y lo fundamental.
4) <i>Toma de decisiones con objetivos claros, temporalizados, evaluables</i>
5) <i>Impulso de acuerdos acerca de las decisiones</i> : información general y sectorializada para que todos sepan cuál es su responsabilidad, búsqueda de consenso, reformulación de objetivos a partir de la incorporación de las aportaciones personales o grupales.
6) <i>Ejecución compartida de las decisiones</i> : trabajo en equipo, coordinación, distribución de responsabilidades, delegación de tareas.
7) <i>Supervisión general del proceso ejecutivo</i> : control de la temporalización, coordinación de los distintos ritmos de trabajo, reajustes en función de imprevistos y novedades, estímulo de los grupos de alta implicación, estímulo y control de los grupos de baja implicación.
8) <i>Evaluación del proceso</i> : objetivos alcanzados y no alcanzados, análisis de los factores que han contribuido a los resultados, positivación y fomento de la autoestima colectiva y personal, distribución equitativa de incentivos morales y materiales.
9) <i>Autoevaluación del director</i> y asunción de la responsabilidad propia y de la compartida.
10) <i>Balance y retroalimentación</i> : búsqueda de nuevos objetivos de mejora.

El liderazgo participativo está más enfocado a cuestiones de tipo pedagógico, particularmente a lo relacionado con la enseñanza-aprendizaje y la mejora educativa, que en asuntos de tipo administrativo. De esta forma, el director tiene el compromiso de abrir espacios que faciliten la colaboración de los diferentes sectores de la comunidad educativa interesados en el proceso educativo.

“El director es de fundamental importancia, especialmente para los cambios en la cultura.”<sup>112</sup> Como se dijo en el capítulo anterior, la cultura de la escuela es una realidad que construyen los que participan en ella. Así pues, el cambio cultural es el gran objetivo de los directores que pretenden conseguir que la escuela responda a las demandas sociales. Ningún director puede efectuar solo todo lo que puede lograrse por medio del trabajo colectivo, una de las tareas del directivo es impulsar la formación de una cultura colaborativa y facilitar las condiciones para que ésta se desarrolle.

Fullán M. y Hargreaves A. proponen algunas orientaciones contundentes al directivo para pensar, generar y sostener las culturas colaborativas en la escuela.

- *Conocer y comprender la escuela y su cultura antes de intentar modificarla.* Implica mucha observación, salir del despacho, recorrer la escuela, escuchar y hablar a los distintos sectores para ver lo que ellos valoran, sus satisfacciones y lo que los preocupa.
- *Promover y valorar el desarrollo profesional de los docentes.* Conocer a los docentes ayuda a identificar cuáles pueden ser sus necesidades y que tipo de apoyo y experiencias pueden dar y recibir.
- *Expresar y ampliar al horizonte de lo que se valora.* No cabe duda de que los directores tienen que evitar encasillar sus escuelas en sus propios valores personales, pero tampoco deben ocultar sus puntos de vista. Escuchar a los otros es darse la oportunidad de ampliar el repertorio y de aprender de los colegas.
- *Promover la colaboración.* La responsabilidad de la construcción de las perspectivas educativas es colectiva y no sólo individual. La colaboración tendría que significar crear junto con los docentes esa perspectiva.
- *Dar voz a todos los diversos participantes:* estudiantes, docentes, padres, etc.
- *Utilizar las medias burocráticas para facilitar, no para limitar.*
- *Interactuar con el contexto.* Las escuelas están inmersas activamente en su contexto, haciendo aportaciones y respondiendo a los problemas cotidianos.<sup>113</sup>

La construcción de una cultura colaborativa trae consigo procesos de aprendizaje, que involucran a los diferentes miembros educativos, así como también la obtención de algunas habilidades como diálogo, negociación, trabajo en equipo, delegar tareas, comunicación; acompañado de un sentimiento de pertenencia y compromiso.

---

<sup>112</sup> Fullán, Michael G. y Stiegelbauer Suzanne (1997). El cambio educativo: guía de planeación para maestros. México, Trillas.

<sup>113</sup> Fullán, Michael y Hargreaves Andy (1997). ¿Hay algo por lo que merezca la pena luchar en la escuela?: trabajar unidos para mejorar. Sevilla. España, Publicaciones M.C.E.P., pp. 26 y 27



Una de las actividades que el director no debe de perder de vista es la de propiciar e impulsar la participación del colectivo, debe ayudar a interiorizar los aspectos esenciales de la convivencia a través de la formación y pretendiendo que el mismo actuar en participación sea un proceso de aprendizaje.

Gestionar la participación requiere de la integración eficiente de todos los elementos organizativos de la institución, la promoción de mecanismos de intervención de la comunidad, la gestión eficaz del tiempo, la capacidad de explicar y de escuchar así como la de asumir e impulsar novedades, la planificación y la organización, el compartir y el consensuar.

La función directiva debe desarrollar capacidades para incentivar la participación de los diferentes sectores de la comunidad educativa y para trabajar en equipo compartiendo responsabilidades. Esta característica implica necesariamente que queden definidos con claridad los mecanismos de participación de toda la comunidad, desde los padres de familia, los maestros hasta los alumnos.

A este respecto la directora opina de la participación de los padres de familia:

*Dir. – Las familias de los estudiantes, yo creo que participan... Lo hacen de manera individual mandando a los alumnos a tiempo, con su uniforme, con su comida y material; y colectivamente en la toma de decisiones, ahora me ayudan a decidir en ¿qué podemos mejorar?, ¿Qué tenemos que hacer? O si tenemos que comprar algún equipo, por que ellas también detectan cuales son las necesidades. Sin embargo, en términos generales la participación es regular, por que tenemos padres muy participativos y comprometidos que están cerca de la escuela, pero también tenemos otros que vienen nos dejan a los muchachos y no tenemos una respuesta de ellos.*

La educación es un proceso en el que resulta imprescindible la colaboración y participación de los distintos agentes sociales, en especial la de los padres de familia. Ante esta perspectiva es preciso dar oportunidad para que éstos se comprometan en los procesos educativos, estableciendo espacios en donde se fortalezca y se pongan en marcha las estructuras de participación existentes.

Para ello, es necesario emprender innovaciones que permitan ampliar, profundizar y extender los mecanismos de participación. Y es preciso que esas innovaciones se plasmen por escrito para sistematizar el pensamiento frecuentemente errático y para que puedan ser conocidas y aprovechadas por otros profesionales.<sup>114</sup>

---

<sup>114</sup> Santos, Guerra Miguel Ángel (2000). Nadar contra corriente, ob. cit., pp. 41

Entre los mecanismos para fomentar la participación están los siguientes:

- Establecer comunicación con padres de familia en tiempo y forma, para conocer sus iniciativas y propuestas.
- Fomentar actividades que tengan como finalidad la convivencia e integración de los padres en la vida de la escuela.
- Difundir información acerca de él proceso de enseñanza-aprendizaje que la escuela promueve.

“La participación se considera, cada vez con más fuerza, que es la vía real por la que se presta o se retira el consentimiento hacia un proyecto educativo y se garantiza la responsabilidad de los miembros de una comunidad social (tanto de los dirigentes como de los usuarios) en la orientación y funcionamiento de los servicios educativos.”<sup>115</sup>

Una escuela participativa y democrática en su toma de decisiones, en todos sus niveles, autónoma en sus actuaciones pedagógicas, consciente de su ubicación social, cultural y geográfica e integrada en ella es capaz de suscitar la reflexión, el debate y la superación de las necesidades educativas a través de la innovación pedagógica.

“La participación, sin más, no es una fórmula mágica, eficaz siempre y en todas las circunstancias. Es un instrumento con el que, convenientemente utilizado, se pueden obtener beneficios, aunque no solucione todos los problemas de la organización escolar.”<sup>116</sup>

### 4.3 Análisis de Datos

La participación de los padres de familia tiene que ver con las diversas actividades que la institución realizan, como: distribución de desayunos escolares, kermés, muestras de trabajo, juntas, taller de padres, actividades de educación física y socioculturales, visitas a sitios de interés para los alumnos, así mismo colaboran con la adquisición de los materiales necesarios para el trabajo de los alumnos en los talleres.

La directora reconoce que en el taller de padres existe “... una baja participación a pesar de haber realizado diversas acciones para incrementar la asistencia de los padres, tales como la comunicación (escrita y verbal) oportuna de fechas, horarios y temas, ... ofrecer incentivos a su asistencia (constancia, libros, juguetes y servicio de cafetería)... continúan sin asistir, justificando sus faltas en la larga historia escolar de sus hijos, ya que en diversas instituciones de educación

---

<sup>115</sup> Medina, Rubio Rogelio. (1998). ob. cit., pp. 476

<sup>116</sup> De la Orden, A. (1981). Evaluación del aprendizaje y calidad de la educación en la obra colectiva. La calidad de la educación. (C.S.I.C., Escuela Asturiana de Estudios Hispánicos), pp. 114

especial a las que han asistido se les ha ofrecido esa actividad, la cual ya no es de su interés, algunos reportan que sus horarios de trabajo y sus actividades no les permiten salir”. (*Entrevista no estructurada a la directora*).

La directora del CAM 82 reconoce que la participación de los padres es regular, como escuela esperan que manden a sus hijos a tiempo, uniformados y con su comida, al respecto menciona: “...tenemos padres muy participativos que están muy cerca de la escuela tenemos otros que vienen nos dejan a los muchachos y no tenemos respuesta de ellos” (*Entrevista no estructurada a la directora*).

El personal docente, en su mayoría, señala que los padres no se involucran mucho en las actividades educativas, algunos no buscan la comunicación directa con el maestro de grupo, confunden las atribuciones que les da la escuela; sin embargo, hay quienes mencionan que sí se cuenta con su apoyo para lograr avances con los alumnos.

Los padres de familia aceptan que existe poca participación, que solamente el día de las inscripciones había colas enormes para inscribir a los alumnos, después sólo asisten los que tienen mucho interés en la educación de sus hijos, “... desgraciadamente hay padres que ocupan la escuela para deshacerse de sus hijos por ocho horas... mandan el material y nada más no se les vuelve a ver...” (*Grupo de enfoque con padres de familia*).

Reconocen que hace falta mayor apoyo a la educación de sus hijos, algunos mencionan que mantienen comunicación constante con la escuela, se informan acerca de los avances escolares de sus hijos, cuando se presenta algún problema de estancamiento establecen comunicación con el personal de la escuela para buscar opciones de solución que puede ser cambio de taller, de escuela o la atención en alguna otra institución, si así lo requieren los alumnos.

Quizás una de las razones por las que los padres y madres no participan, es por que les resulta difícil aceptar la discapacidad de sus hijos, y pasan por diferentes momentos como son: evasión, rechazo, vergüenza, desinterés, y en algunas ocasiones la aceptación, aunque esta última no se da en todos los casos; hay ocasiones en que prefieren brindarle mayor atención a sus otros hijos dejándole el último lugar al hijo (a) con problemas o discapacidad, se llega a ver a la escuela como un lugar donde se deshacen del problema por unas horas. Una madre de familia comenta su reacción al enterarse de la discapacidad de su hijo: “...es un cierto trauma... empieza uno como a no querer saber, a rechazarlos..., es un cierto no reconocer que tenemos un hijo con problemas y que nos necesita y que es de tiempo completo..., encontramos una escuela y lo vamos a ir a dejar ocho horas, vamos a descansar de él ocho horas... y personas que como que se avergüenzan de los niños y es como cualquier otro niño nada más con una discapacidad”. (*Grupo de enfoque con padres de familia*).

Algunas madres de familia explican así la poca participación de los padres: "... no todos los papás nos involucramos en la vida de nuestros hijos, al 90% les avergüenza y son niños de closet que los guardan en casa para no sacarlos a la escuela, hay madres valientes que se encuentran aquí que dicen hoy voy por mi hijo,...voy a atender a mi hijo...tiene uno que estar bien paradito, con los pies en la tierra para aceptar la discapacidad de los niños". (*Grupo de enfoque con padres de familia*).

Las madres de familia valoran al CAM 82 como una muy buena escuela, reconocen que tiene prestigio por ser una de las mejores, razón por la cual tiene mucha demanda, destacan el hecho de que en la comunidad a los alumnos ya los identifican y los ayudan, no los agreden, no los obstaculizan, no los critican por ser alumnos que presentan alguna discapacidad, por el contrario son respetados, admirados, cuando salen de compras van muy formales se han ganado el respeto de los habitantes de la unidad habitacional.

Este alto reconocimiento que tiene la escuela ante los padres y la comunidad influye de manera positiva en el desarrollo de las actividades, las madres mencionan que asisten con gusto y mandan a sus hijos con mucha confianza y seguridad de que van a estar bien atendidos, esto explica el buen nivel de asistencia de alumnos, maestros, y padres de familia interesados, una mamá señala: "...estamos muy contentas con el servicio que dan aquí, con el servicio que les dan a nuestros hijos,...con el personal, con los maestros, con los vigilantes, con el personal de limpieza; no tenemos problemas...es muy buena la escuela el rumbo es muy bonito..." (*Grupo de enfoque con padres de familia*). Las madres mencionan que lo mejor que tiene la escuela es: ubicación, capacitación, seguridad, transporte, enseñanza, instalaciones, calor humano, confianza en los alumnos, los profesores y la directora.

En lo que les gustaría que el CAM 82 mejorara: en las instalaciones, que los talleres estuvieran en magnificas condiciones, materiales adecuados para cada taller, contar con el servicio de enfermería y apoyo para la adquisición de lentes.

En cuanto a los logros académicos, en general las madres de familia reconocen el interés que los maestros ponen en los alumnos, los avances de los mismos, una madre lo menciona de la siguiente manera: "... estos meses que ha estado mi hijo en serigrafía la maestra nos dice... estamos trabajando de esta manera,... quiero enseñarles lo que los chicos han hecho,...no ha habido un estancamiento, la psicóloga o la directora hacen su trabajo de llamar a los padres,... los llevan a fábricas para que ellos vean y se relacionen con todos". (*Grupo de enfoque con padres de familia*).

Sin embargo, la directora reconoce que todavía falta impactar más en los aprendizajes de los muchachos.

Por otra parte, la Dirección tiene bajo su responsabilidad la operación y funcionamiento del CAM 82, en el cumplimiento de este propósito, en ocasiones a la directora se le juntan diversas actividades a las cuales tiene que dar atención esto se agudiza cuando hay ausencias de los maestros generadas por diferentes circunstancias de tipo personal.

En el Proyecto Escolar se señala que una de las responsabilidades de la directora del CAM es coordinar la inscripción, reinscripción y distribución de los alumnos en los talleres, tomando en cuenta sus intereses vocacionales, los manifestados por los padres, las sugerencias de la escuela anterior, en caso de que provengan de CAM primaria y la capacidad de inscripción existente en los talleres.

Hay opiniones diversas acerca del papel que desempeña la directora dependiendo del tipo de informante, la propia directora señala que en el desempeño de la gestión escolar toma en consideración a todo el equipo de trabajadores, la toma de decisiones ya no se da de manera vertical, ahora se realiza de manera horizontal y por consenso.

Por su parte, los padres de familia opinan que "...la directora es nueva y estamos en época de cambios...se necesita una etapa de tiempo para conocerla, para integrarse a su manera de trabajar...lo está haciendo bastante bien...a cada una de nosotras nos da nuestra importancia, nos trata como individualmente...está rindiendo, está capacitada, entonces yo pienso que lo está haciendo bien...se necesita tiempo, para que se adapten todos a ella y nosotros también". (*Grupo de enfoque con padres de familia*). Cabe señalar que los padres participantes en este grupo fueron los de la sociedad de padres de familia, de alguna manera son los que están más cercanos a la escuela, quizá esto influyó en sus respuestas.

En la siguiente gráfica se observa la opinión que tienen los padres de familia (*Cuestionario cerrado*) acerca del apoyo de la directora en las actividades de la escuela, el 52% lo ubica en siempre, 22% en casi siempre, 19% en algunas veces y un 7% en nunca. *Gráfica 5 (Anexo 7)*.

# CONCLUSIONES

## CONCLUSIONES

Lo que va a hacer en estas páginas es revisar la importancia de la participación, por qué es importante tomar en cuenta a los padres de familia y cómo involucrarlos en la escuela mediante una propuesta.

La primera y fundamental tarea de toda institución educativa es socializar, es decir, formar hombres y mujeres que vivan en sociedad, y el CAM 82 no es la excepción, que estén preparados para involucrarse y para asumir ciertos compromisos. Por eso no podemos reducir la educación a la escolarización ni a los conocimientos adquiridos durante las diferentes etapas educativas, sino que debemos de concebirla como la formación de personas con la mirada puesta en su integración efectiva en la sociedad de la que forman parte, preparando a los chicos para que entiendan el mundo en que viven y que asuman como ideal de vida los valores de participación y democracia.

Los cambios de la sociedad en la que vivimos son rápidos y profundos, los alumnos, en la mayoría de las veces, no están preparados para adaptarse a ellos en los diversos niveles: psicológico, moral y social. La complejidad, cada vez mayor, que la caracteriza, demanda una nueva visión educadora de la familia y la escuela, lo que requiere es un compromiso para trabajar unidas en un proyecto común. La familia y la escuela son dos contextos próximos en la experiencia diaria de los muchachos, que exigen un esfuerzo común para crear espacios de comunicación y participación de forma que le den coherencia a esta experiencia cotidiana. La razón de este esfuerzo se justifica en sus finalidades educativas dirigidas al crecimiento biológico, psicológico, social, ético y moral de los alumnos, en una palabra, al desarrollo integral de su personalidad, para afrontar los desafíos que se les presenten en su vida diaria.

La escuela puede ser vista como un microcosmos social, es decir, una especie de sociedad en pequeño o también como un laboratorio en donde se pueden experimentar ideas y proyectos que, posteriormente, contribuyan a profundizar los niveles de participación en la institución. La Gestión escolar es la forma en que se cristalizan las ideas de mejora educativa, por que nos conduce inevitablemente a la obtención de un proyecto escolar para facilitar el trabajo en los centros escolares y mejorar las relaciones ente los actores educativos, todo esto con el fin de alcanzar una mejora educativa.

En particular, la participación de los padres es literalmente imprescindible para lograr la gestión escolar de un Centro educativo pues sin la colaboración de los padres ésta es imposible, ya que sin su implicación se viene abajo uno de los pilares fundamentales de la escuela.

La implicación de las familias en la vida del CAM, se puede lograr aprendiendo a trabajar en equipo junto con la escuela en diversas actividades, así como asumiendo que un trabajo en equipo es un medio eficaz para estimular cambios

significativos en el centro. La visión de un trabajo de colaboración mutua, parte de un concepto de cambio y mejora de la realidad a través de la acción conjunta de todos los implicados, con el fin de que repercuta en la mejora de la enseñanza y en la vida escolar.

La necesidad de implicar a las familias del CAM en la tarea educativa, no es ninguna novedad. En las últimas décadas, ha sido proclamada en el discurso oficial la importancia de la participación de los padres de familia en la escuela, se ha insistido en la coordinación de las familias y del centro escolar para que juntos tomen decisiones, cuya finalidad sea la educación integral de los alumnos. Aunque en todas las escuelas existe una Asociación de Padres o Consejos Escolares, no en todas funciona de forma dinámica e impulsora de la participación, lo que nos invita a reflexionar sobre algunas medidas innovadoras a utilizar para promover la implicación de la familia en la escuela.

Desde esta perspectiva, se debe asumir a la participación como un derecho que ejercen aquellas personas que no se resignan a que las cosas no cambien y que son capaces de creer que la realidad puede modificarse. Una persona que participa y que está acostumbrada a tomar decisiones compartidas suele ser alguien flexible, capaz de escuchar a los demás y que sabe trabajar en equipo para lograr colectivamente cosas que individualmente serían imposibles.

En particular, de acuerdo a la investigación realizada en el CAM 82, se puede decir que la participación, comúnmente, sólo se da por parte de algunos padres. Hay padres que se comprometen y participan de forma constante en las actividades escolares, así como, en estar al pendiente de las necesidades educativas de sus hijos. Por el contrario, otros padres sólo mandan a los muchachos a la escuela y no prestan atención a las necesidades que se presentan continuamente.

De ésta forma, se puede decir que la participación en el CAM no es uniforme, pues sólo se involucran los padres que están realmente interesados en apoyar el proceso educativo que siguen sus hijos. Quizá una de las razones por las cuales los padres no participan en la institución, es por que les resulta difícil asumir la discapacidad de sus hijos, excusándose, principalmente, en la falta de tiempo, sin embargo, la mayoría de los tutores de los chicos son mujeres, y éstas son amas de casa. Tal situación nos indica que es necesario implantar una propuesta para motivar a los padres a participar tanto en la escuela como en el proceso educativo de sus hijos, dejando a un lado los prejuicios que los limitan.

La comunidad educativa debe comprender y asimilar que participar no es un fin, es un medio, un instrumento. Es también aprender a escuchar las razones de los demás, saber ceder y flexibilizar las posturas y, sobre todo, tener presente que es importante compartir proyectos y avanzar hacia la consecución de objetivos compartidos, aunque no estemos de acuerdo al cien por ciento con los puntos de vista y/o planteamientos que se han presentado. Para ello, dentro CAM, particularmente, se deben impulsar iniciativas y proyectos en los que participen



los distintos sectores de la comunidad educativa a fin de vencer corporativismos y reforzar los lazos de unión entre todos los sectores que conforman la comunidad educativa.

Se debe asumir, entonces, en toda la comunidad educativa del CAM que el ejercicio cotidiano de la participación es el mejor instrumento para inculcar a los alumnos los hábitos participativos que les permitirán a lo largo de su vida tomar decisiones y ser congruentes para alcanzar objetivos personales y colectivos. De esta forma, la escuela debe ser un lugar en el que la participación de profesores, directivos, alumnos, padres de familia, personal administrativo y representantes sociales sea algo habitual y permanente, ya que la participación de éstos en el proceso enseñanza y aprendizaje es fundamental para mejorar el aprendizaje de los alumnos, por tal motivo se hace necesario estimular y apoyar la implicación de las familias en las tareas educativas.

Para poder cristalizar la participación en la escuela, el directivo juega un papel fundamental. Las leyes educativas, en estos últimos tiempos, han reconocido a la función directiva como uno de los factores importantes que impulsan la participación de los padres y con ello la mejora de la enseñanza. Varios son los quehaceres que debe cubrir el director educativo; uno de ellos se refiere a la gestión: debe proporcionar una buena organización del trabajo, una adecuada distribución de los espacios, grupos y del horario, así como una optimización de los recursos materiales. Pues, debe de estar al tanto de la orientación pedagógica de la institución, como de las iniciativas de los distintos sectores de la comunidad para integrarlas en un proyecto común. Sus quehaceres tienen que ver también con las relaciones personales y el ambiente de trabajo positivo.

Por otro lado, la dirección es una pieza clave en la relación de la escuela con la Autoridades educativas: es la que garantiza el cumplimiento de la legislación, por un lado, pero es también la responsable de hacer llegar a las autoridades las aspiraciones, los planteamientos y las necesidades de la comunidad educativa. La dirección es la encargada de coordinar ambas instancias y constituye un vehículo fundamental de cooperación entre las comunidades educativas y las autoridades correspondientes.

En este contexto, hay que destacar el papel del directivo en el fomento de la participación de padres, alumnos y profesores en la vida de la institución, en este sentido, y de acuerdo a la investigación realizada, la dirección del CAM ha sido fundamental para impulsar y sostener la implicación de las familias en la vida de la escuela, tomando como punto de partida la cordialidad y la confianza, para posteriormente crear un clima en donde la represión y la abstención no tengan cabida, sino por el contrario abrir espacios de comunicación e intercambio de ideas, que favorezcan tanto al CAM como al desarrollo educativo de los alumnos.

Para terminar, de lo que se trata, entonces, es de encontrar canales de comunicación que favorezcan la participación de las familias en la escuela. Las relaciones escuela-familia no son cosa fácil y fundamentalmente no esperamos

grandes modificaciones a corto plazo, son representaciones construidas durante mucho tiempo como para modificarlas de un día para otro. Pero en la medida que cada uno de nosotros se dé cuenta cómo influyen estas representaciones y tomemos conciencia de la importancia que tienen, en la medida que comencemos a pensar en este tema desde una óptica diferente, el camino está empezado. Camino que cada institución debe transitar de acuerdo a la realidad en la que se encuentra y a los ideales de los actores que en ella participan.

El tema de la participación de las familias tiene muchos beneficios como los siguientes:

- Expresa una visión educativa donde el eje se ubica en la responsabilidad social. La educación es una responsabilidad de toda la sociedad no sólo de una institución o gobierno.
- Mejora la educación escolar ya que se pueden incorporar con mayor facilidad los aspectos sociales y culturales de la realidad así como también las necesidades e intereses de actores claves en la educación. Son los padres de familia quienes pueden señalar cuáles son las dificultades y las oportunidades culturales, por que son quienes tiene conocimiento de las carencias de la educación y de la urgencia de soluciones.
- Los proyectos educativos, planificados y ejecutados con participación de los beneficiarios tienen un mayor grado de efectividad que los proyectos elaborados y realizados sin éstos.
- Aumenta los recursos, especialmente humanos. Si bien no podemos limitar la participación a su dimensión utilitaria, la participación aporta recursos a la educación escolar, siempre necesitada de ellos.

Aun con todos los beneficios que trae consigo participar algunas veces resulta difícil atraer la atención de los padres por diversas circunstancias, el CAM 82 no es la excepción, la participación de los padres en ésta institución, si tomamos como referencia los niveles de participación (planteados en el capítulo II) está instalada en dos niveles:

- El primero es el informativo: aquí se encuentran los padres que no participan, los que solo se mantiene informados por medio de circulares o carteles de lo que acontece en la escuela de sus hijos, son los no dan respuesta a casi ninguna petición, penosamente son mayoría.
- El segundo es el de consulta: se encuentran en esta escala los padres que tienen comunicación con la escuela, los que están al pendiente de lo que pasa tanto en la escuela como en el proceso de enseñanza-aprendizaje de sus hijos. Éste nivel se caracteriza por pedir sugerencias a los implicados, aunque la última decisión sea

tomada por la autoridad pertinente. Aunque son minoría, sus voces son las que hacen la diferencia en el un proceso educativo de sus hijos.

En este contexto en el que no hay mucha tradición de la participación de los padres de familia es razonable plantear una estrategia de colaboración progresiva, en la que éstos se impliquen al principio en aquello que más fácil les resulte y así vayan encontrando poco a poco formas de profundizar en esa colaboración. En la medida en que se encuentren cómodos, respetados, animados y convencidos de participar se irán dando cambios en beneficio tanto de la escuela como del aprendizaje de los alumnos. Es, sin duda, mucho lo que se pretende con la participación de los padres en el CAM, aunque es importante subrayar que no es prudente aspirar a que todo lo que se ha esperado se ponga de manifiesto desde el primer momento.

La colaboración de los padres debe, por consiguiente, plantearse como un proceso gradual, en el que cada avance debe consolidarse y evaluarse antes de pasar al siguiente. Lo que se puede esperar de la participación de los padres varía según el momento en el que se encuentre el proceso de participación.

Son múltiples y diversas las acciones que se pueden desarrollar desde todos los niveles del sistema educativo para estimular el acercamiento con las familias. Lo fundamental es buscar diversas y múltiples estrategias que sensibilicen y pongan en movimiento a todos los actores en pos de mejorar la calidad de las interacciones. Para ello proponemos algunas acciones, ellas son:

- Espacios de reflexión para docentes y directivos: Las juntas de consejo técnico pueden ser un espacio idóneo para que profesores y directivos reflexionen sobre las formas de relación que establece con las familias, así como, para expresar sus temores, inquietudes y expectativas al respecto. Al nivel de la reflexión, se podrán determinar algunas acciones que faciliten el acercamiento con los padres. Y de esta forma llegar a concretar acciones destinadas a incorporar a los padres de familia a participar en la definición del proyecto escolar y/o del plan anual de trabajo de la escuela. El directivo y los docentes deben proponer acciones que tiendan a incorporar a los padres de familia en la vida escolar, por ejemplo hacer reuniones de padres más atractivas, sugerir actividades escolares donde puedan participar, preocuparse y ocuparse de qué hacer con los papás que nunca colaboran en la escuela. Para, posteriormente, invitarlos a participar en la definición o reformulación del Proyecto Educativo y/o en el plan anual de trabajo de la escuela, dándoles derecho a opinar en la definición de ciertos criterios y normas de convivencia institucional.

- Espacios de participación: Se propone organizar actividades para mejorar el espacio escolar, por ejemplo la recolección de dinero, por medio de kermés, subastas o venta de productos que los alumnos del CAM elaboran, en beneficio de la institución, administrando las ganancias de común acuerdo entre padres de familia y escuela. Éstas pueden ser actividades de gran convocatoria, y por otra parte, se puede aprovechar el espacio como instancia de intercambio de ideas, opiniones y sugerencias entre escuela y padres de familia.
  
- Participación de los padres de familia en el aula: Se propone llevar a cabo clases abiertas en donde los alumnos den muestra de su aprendizaje y habilidades adquiridas en determinado tiempo, con el fin de que los padres noten los avances y logros de sus hijos o del grupo. Para involucrar desde otra perspectiva a los padres en la clase, se sugiere que éstos comuniquen sus saberes y vivencias a los muchachos: lo que hacen en su trabajo o las tradiciones de su familia, enseñarles algo práctico como manejar determinadas herramientas o implementar juegos de su infancia. Otro aporte importante puede ser el de apoyar las actividades escolares: estimularlos a que los acompañen en salidas y se involucren en el quehacer diario en el aula. Convencerlos de que su presencia y participación provoca un importante impacto en la subjetividad de los chicos y que el hacerse partícipes será una experiencia de aprendizaje extraordinaria.
  
- Áreas de interés para los padres de familia: Si se pretende atraer la atención de los padres una forma puede ser ofreciéndoles espacios de dispersión, es decir, actividades que les interesen, un sitio en donde ellos puedan desarrollar ciertas aptitudes o habilidades como: aeróbicos, bordados y tejidos, cocina práctica, cerámica, danza, talleres de lectura y escritura, voleibol, entre otros. Lo interesante de esto es que son los propios padres quienes proponen, organizan e implementan estas actividades con la ayuda de la institución. Con esto se pretende que a futuro sean los padres de familia quienes se autoconvoquen para desarrollar este tipo de actividades y de otra índole.

La familia y la escuela tienen funciones sociales diferentes, pero complementarias. Ante la complejidad del mundo de hoy, surge la necesidad de unir esfuerzos para lograr superar las dificultades que se presenten a lo largo del proceso educativo de los muchachos, porque en última instancia la razón de ser, de todo centro educativo, está en función del protagonismo de éstos en su tarea educativa.

Con base en lo que se ha planteado, el CAM No. 82 debe incorporar en su Proyecto Escolar la participación de los padres en los diversos niveles del proceso educativo de sus hijos, no sólo en el discurso, no sólo en la planificación del área sociocomunitaria, sino desde la planeación hasta la ejecución del mismo, para lograr así una participación real y efectiva de los padres.

Una de las condiciones para que un Proyecto Escolar tenga éxito es que sea conocido y asumido con responsabilidad por todos los miembros de la comunidad educativa, específicamente, por los padres, ya que ayuda a abrir canales de comunicación entre ellos y la escuela, con esta medida los padres pueden estar al tanto de los avances de sus hijos, acceder a información respecto a sus actividades y comunicarse de manera sencilla y segura con los integrantes de la institución.

# BIBLIOGRAFÍA

# BIBLIOGRAFÍA

Alfiz, Irene (1996). El Proyecto Educativo Institucional. Propuesta para un diseño colectivo. Argentina, AIQUE.

Álvarez, Méndez Juan M. (2001). Educar para conocer, examinar para excluir. Madrid, Morata.

Antúñez, Serafín y Gairín Sallán Joaquín (1996). La organización escolar. Práctica y fundamentos. Barcelona, GRAO

Bernal, Guerrero Antonio (1995). “La participación como propiedad de la persona. Raíces antropológicas de una educación participativa”, en Revista Española de Pedagogía, año LIII, No. 200, (Universidad de Sevilla) Enero-Abril.

Bolívar, Antonio (1992). “Culturas profesionales en la enseñanza” en Cuadernos de pedagogía, No. 219, (Barcelona).

Bolívar, Antonio (1997). “Liderazgo, mejora y centros educativos”. En A. Medina (coord.) El liderazgo en educación, Madrid: UNED.  
Disponible en [www.mec.es/cide/rieme/documentos](http://www.mec.es/cide/rieme/documentos)

Bolívar, Antonio (1999). Cómo mejorar los centros educativos. Madrid, Síntesis.

Bolívar, Antonio (2000). Los centros educativos como organizaciones que aprenden. Promesas y realidades. Madrid, La Muralla.

Carbonell, Sebarroja Jaume (2001). La aventura de innovar: el cambio en la escuela. Madrid, Morata.

Ciscar, Concepción y Uria María Esther (1998). Organización escolar y acción directiva. Madrid, Narcea.

Corvalán, Javier y Fernández Gabriela (2000). “Apuntes para el análisis de la participación en experiencias educativas y sociales” en Revista Latinoamericana de estudios educativos. Vol. XXX, No. 4, (México).

D´ Angelo, Menéndez E. y Medina de la Maza A.(1999). “¿Cómo organizar una institución centrada en la participación?” en Novedades Educativas, No. 98, (México).

De la Orden, A. (1981). Evaluación del aprendizaje y calidad de la educación en la obra colectiva. La calidad de la educación. (C.S.I.C., Escuela Asturiana de Estudios Hispánicos).

Díaz, Barriga Arceo Frida y Hernández Rojas Gerardo (1998). Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista. México, Mc Graw-Hill Interamericana.

Domingo, Jesús (2001). "Participación de la comunidad y desarrollo de un centro educativo" en Investigación en la escuela. Contexto familiar, contexto escolar. (Universidad de Granada) No. 44.

Escudero, Muñoz Juan Manuel (1988). "La innovación y la organización escolar" en Pascual Roberto (coord.) II Congreso Mundial Vasco: La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Madrid, Narcea.

Estruch, Joan (2002). Dirección profesional y calidad educativa. Barcelona, Praxis.

Foro Internacional Escuela Familia Sociedad (1995). "Participación social en la educación" en Revista Mexicana de Pedagogía, No 26 (México, nov-dic).

Frigerio, Graciela y otras (1992). La institución educativa. Cara y Ceca. Elementos para su gestión. Buenos Aires- Argentina, Troquel Educación.

Fullán, Michael G. (1987). Research into educational innovation, in Glatter, R., Preedy, M. y Rickes, C. (eds.), Understanding school management open University Press. Milton Keynes.

Fullán, Michael y Hargreaves Andy (1997). ¿Hay algo por lo que merezca la pena luchar en la escuela?: trabajar unidos para mejorar. Sevilla. España, Publicaciones M.C.E.P.

Fullán, Michael G. y Stiegelbauer Suzanne (1997). El cambio educativo: guía de planeación para maestros. México, Trillas.

Furlán, A. y Ezpeleta Justa (1992). La gestión pedagógica de la escuela. Santiago, UNESCO/OREALC.

Gairín, Sallán Joaquín (1999). La organización escolar: contexto y texto de actuación. Madrid, La Murralla.

Gairín, Sallán Joaquín (2000). "Cambio de cultura y organizaciones que aprenden" en III Congreso Internacional sobre dirección de centros educativos: Liderazgo y organizaciones que aprenden. Universidad de Deusto, Bilbao, (Septiembre).

García, Requena Filomena (1997). Organización escolar y gestión de centros educativos. España, Aljibe.



Gento, Palacios Samuel (1994). Participación en la Gestión Educativa. España, Aula XXI, Santillana.

Gento, Palacios Samuel (1998-1999). "Autonomía de los centros escolares y participación" en Seminario Curso, Facultad de Educación, UNED, Madrid, 17 y 18 de Febrero.

González, Roaro Benjamín (1995). "La SEP en la participación social" en Revista Mexicana de Pedagogía, año VI, No. 26 (México, nov-dic).

Guerra, Mendoza Marcelino (2002). Tesis de Licenciatura "Gestión, Organización y Cultura Escolar: Problemáticas Psicoeducativas. Facultad de Psicología, UNAM.

Guerrero, Guido (2000). "Equipos de gestión y proyecto educativo: Condiciones básicas para una gestión educativa en un contexto descentralizado" en Revista de Tecnología Educativa, Vol. XIV, No. 1-2 (Santiago de Chile).

Gutiérrez, Héctor (1999). "Nuevo consejo nacional de participación social en educación" en Educación 2001, No. 52, (México, septiembre).

Hernández, García Jesús (2001). "La participación social y democrática en educación" en Aula Abierta, No. 78.

Herrera, Mariano (1996). Identidad profesional y formación de directores. Caracas, Fundación Polar.

Hopkins, D. y Ainscow M. (1993). Making Sense of school improvement: An Interim account of the improving the quality of education for all project, cambridge Journal of education, 23 (1).

House, E. R. (1986). New directions in educational evaluation. The Faumer Press. London.

Ibarra, María Esther (1997). "Radiografía de las Asociaciones de Padres de Familia" en Educación 2001, No 21, (México, febrero).

Lentito, Perpetuo y otros (1998). Conducción escolar y transformación educativa: el director escolar frente a la transformación del Sistema Nacional Educativo. Buenos Aires, AIQUE.

Lerner, Delia (1996). "La enseñanza y el aprendizaje escolar. Alegato de una falsa oposición", en Castoria y otros: Piaget-Vigotsky: contribuciones para plantear el debate, Buenos Aires, Piados.

Medina, Rubio Rogelio (1998). "Estructura y naturaleza de la participación educativa" en Revista Española de Pedagogía, No 181, (Universidad de Oviedo, sep-dic).

Navarro, Rodríguez Miguel (2002). "La gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura" en Revista del Taller Regional de Investigación Educativa, Año 4, No. 7 (México, Ene- Jun).

Pascual, Roberto (1988). La gestión educativa ante la innovación y el cambio. Madrid, II Congreso Mundial Vasco, Narcea.

Pérez, Gómez Ángel I. (2000). La cultura escolar en la sociedad neoliberal. Madrid, Morata.

Pozner, de Weinberg Pilar (1997). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires, AIQUE.

Pozner, de Weinberg, Pilar (2000). Competencias para la profesionalización de la gestión educativa, IIPE, Buenos Aires.  
Disponibile en [www.iipe-buenosaires.org.ar](http://www.iipe-buenosaires.org.ar)

Pozner, de Weinberg Pilar (2001). "Hacia culturas colaborativas en la escuela" en Cuadernos para directivos escolares. Programa Nacional de Gestión Institucional, (Buenos Aires, Julio).

Pozner, de Weinberg, Pilar (2001). "Herramientas para la acción en gestión escolar" en Programa Nacional de Gestión Institucional, (Buenos Aires, Septiembre).

Roca, Cobo Enrique (1996). "La función directiva en el sistema educativo español. Evolución reciente y situación actual" en Villa Sánchez Aurelio (coord.) Dirección participativa y evaluación sobre dirección de centros docentes. Bilbao (Universidad de Deusto).

Rodríguez, Gómez J. M. (1996). Reflexión y colaboración en los entornos educativos: hacia una profesionalización docente. Teoría de la Educación, 8.

Rodríguez, Gómez Gregorio, Javier Gil Flores y García Jiménez Eduardo (1999). Metodología de la Investigación Cualitativa. Málaga- España, Aljibe.

San Fabián, Maroto José Luis (1992). "Gobierno y participación en los centros escolares: sus aspectos culturales" en II Congreso Interuniversitario de Organización Escolar: Cultura escolar y desarrollo organizativo. Sevilla: GID, Universidad de Sevilla.

San Fabián, Maroto José Luis (1996). "El centro escolar y la comunidad educativa ¿Un juego de metáforas? En Revista de Educación, No. 309, (España, Enero-Abril).

Sánchez, de Horcajo J. J. (1979). La gestión participativa en la enseñanza. Madrid, Narcea.

Santos, Guerra Miguel Ángel (1996). Evaluación Educativa I. Un proceso de diálogo, comprensión y mejora. Buenos Aires, Magisterio de Río de la Plata.

Santos, Guerra Miguel Ángel (1997). El crisol de la participación. Madrid, Escuela Española.

Santos, Guerra Miguel Ángel. (2000). La escuela que aprende. Madrid, Morata.

Santos, Guerra Miguel Ángel (2000). "Nadar contra corriente: propuestas para mejorar los Consejos Escolares" en Investigación en la escuela, (Universidad de Málaga)

Schön, Donald A. (1992). La formación de profesionales reflexivos: hacia un nuevo diseño de la enseñanza y el aprendizaje en las profesiones. Barcelona-España, Ministerio de Educación y Ciencias, Paidós.

Senge, Peter (1998). La quinta disciplina: como impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. México, Granica.

Senge, Peter (1999). La quinta disciplina en la práctica: como construir una organización inteligente. Barcelona-España, Granica.

Sirvent, M. T. "Educación y formación del ciudadano" en Educoo, No. 6, noviembre 1987.

Stake, R. E. (1999). Investigación con estudio de casos. Traducción por Roc Fíella, Madrid, Morata.

Tejada, Fernández José (1998). Los agentes de la innovación en los centros educativos: profesores, directivos y asesores. Madrid, Aljibe.

Torres, Estrella Mercedes y Elizondo Huerta Aurora (coord.) (2001) La nueva Escuela I y II. Dirección, liderazgo y gestión escolar. México, Piados.

## DOCUMENTOS OFICIALES

Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. México, SEP, 1992.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. México, ALCO, 1998.

Ley General de Educación. México, SEP, 1993.

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

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

Programa para la Modernización Educativa 1989-1994. México, Poder Ejecutivo Federal, 1989.

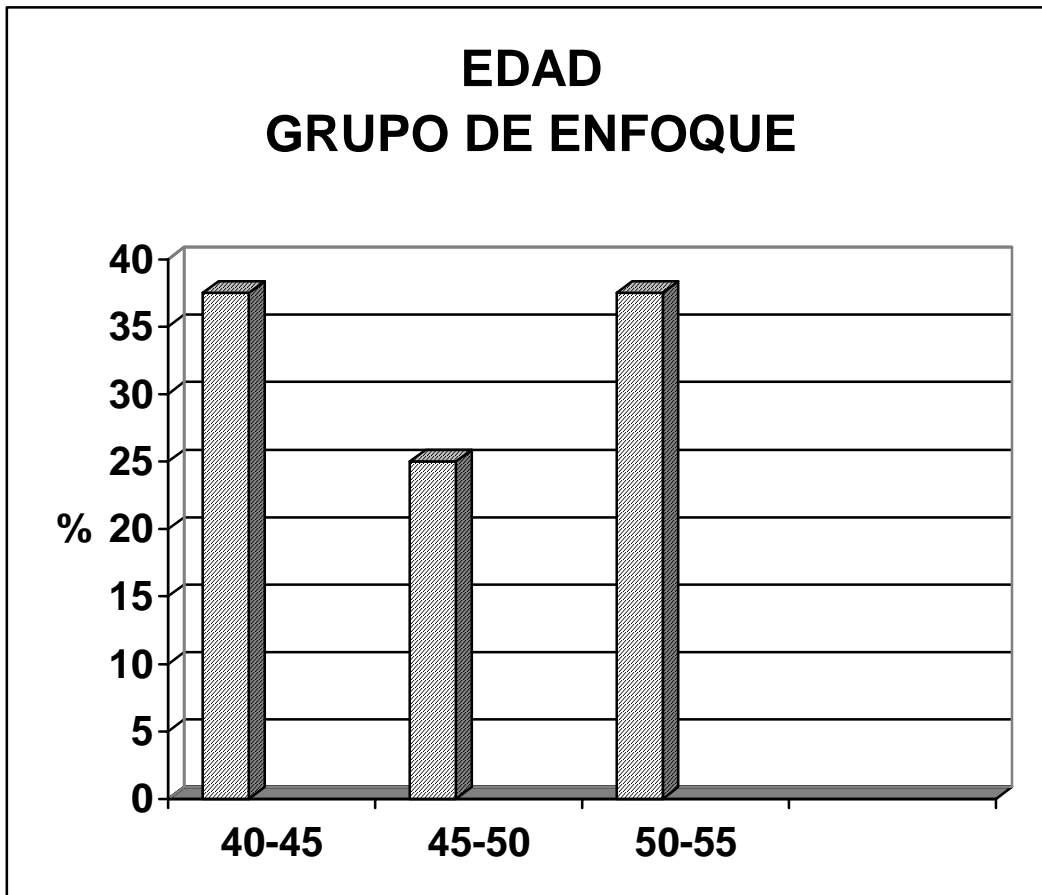
## DOCUMENTOS DE INTERNET

<http://www.afsedf.sep.gob.mx/dgosedf/index.jsp>

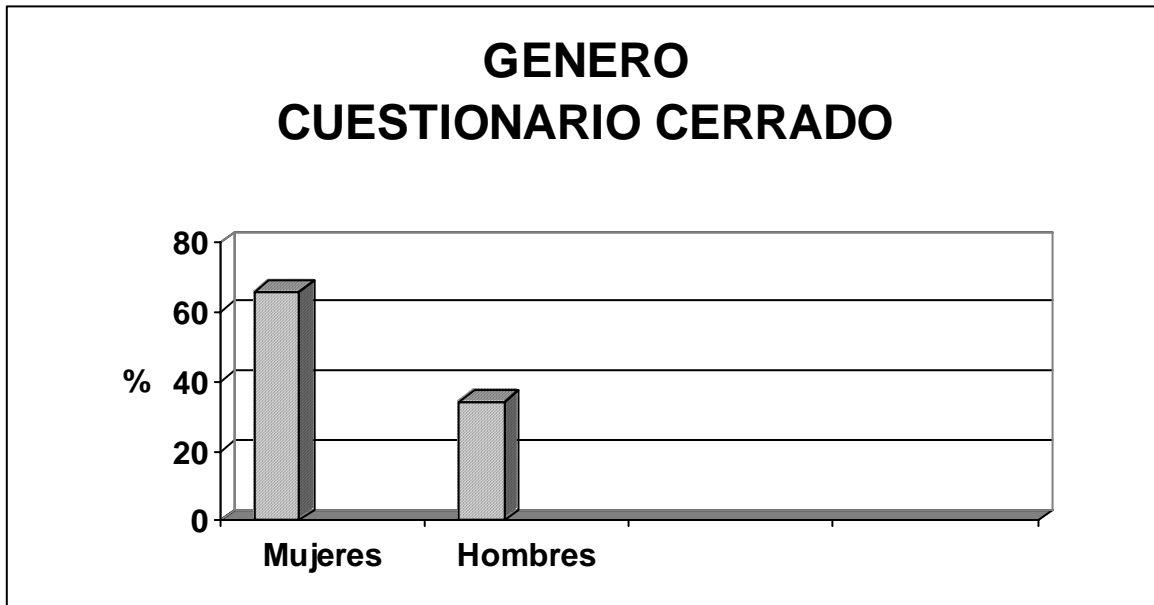
<http://www.conapase.org.mx/>

[http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep\\_3475\\_educacion\\_especial#\\_ftnref3](http://www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_3475_educacion_especial#_ftnref3)

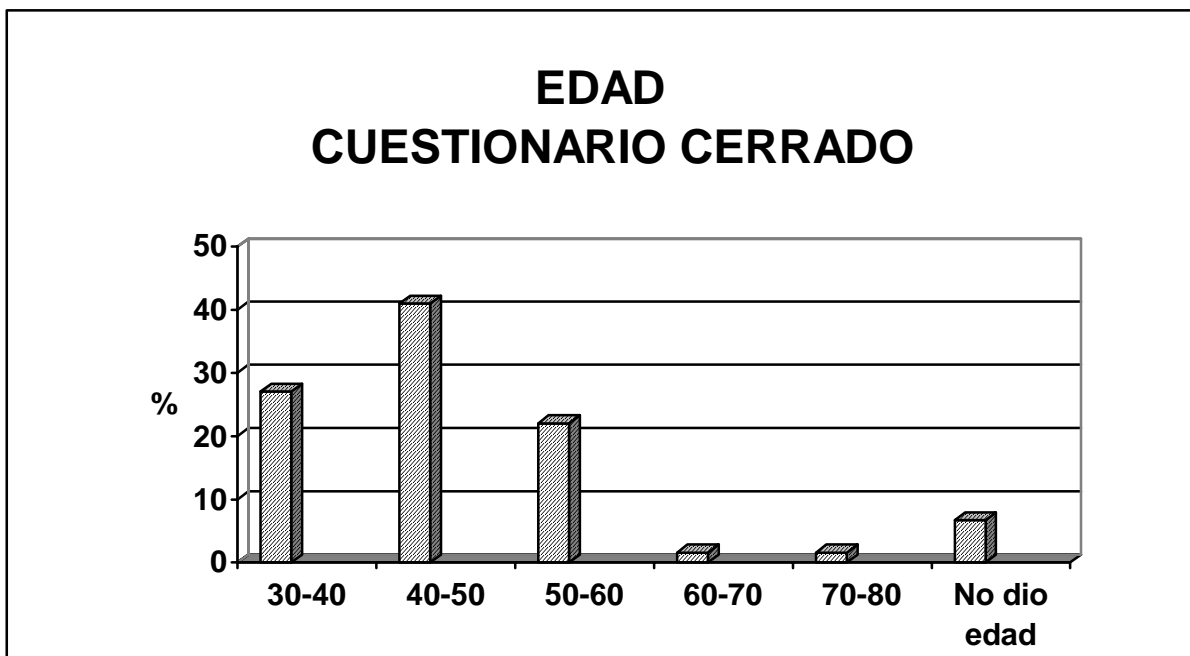
# ANEXOS



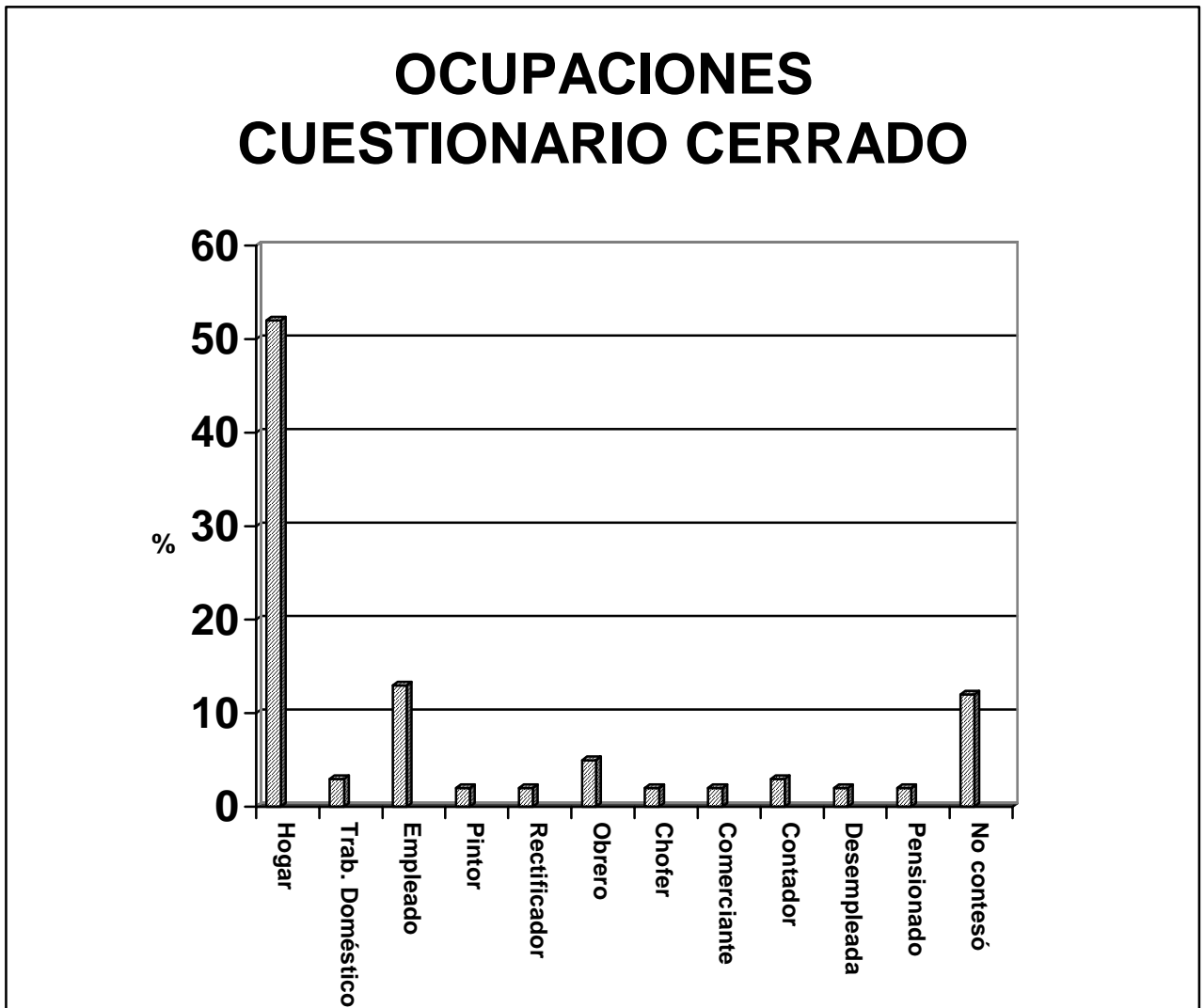
Grafica 1



Grafica 2



Grafica 3



Grafica 4



# ENTREVISTA AL DIRECTOR DE LA ESCUELA

## DATOS GENERALES

### A. Personales

Edad \_\_\_\_\_

Genero ( ) Masculino ( ) Femenino

### B. Profesionales

Formación profesional \_\_\_\_\_

Años de experiencia en el ámbito educativo \_\_\_\_\_

Tiempo de fungir como director en este plantel \_\_\_\_\_

Cursos o actividades que recibió para su formación como directivo \_\_\_\_\_

## GUÍA DE PREGUNTAS

1. ¿Considera que las instalaciones de la escuela son las más adecuadas para los alumnos?

2. ¿Cree que la escuela es un lugar seguro para los alumnos?

3. La escuela cuenta con el equipo necesario para realizar todas las actividades educativas

4. ¿Qué estrategias o medios emplea para comunicarse con la comunidad educativa?

5. ¿Existen conflictos en la escuela?  
(en caso de que así sea)
6. ¿En que consisten?
7. ¿Cómo los ha manejado?
8. ¿Cómo se entera del trabajo de los docentes en las aulas?
9. ¿Qué medios emplea para motivar a los docentes?
10. ¿Cuáles son las tres actividades más importantes que realiza usted como director?
11. Si estuviera en sus manos ¿Qué cambiaría para mejorar el funcionamiento de su escuela?
12. Me podría mencionar como se llevan a cabo:
  - Las prácticas pedagógicas
  - La administración o gestión de la escuela
  - El nivel de aprovechamiento
  - La participación de los padres de familia
13. ¿Cómo son las relaciones entre los participantes de la escuela?
  - Entre usted y los docentes
  - Entre usted y las familias de los estudiantes
  - Entre usted y los estudiantes
  - Entre los docentes y las familias de los estudiantes
  - Entre los docentes y los estudiantes
14. ¿Existe en la escuela un taller para padres?  
(en caso de que así sea)
15. ¿Cómo funciona?
16. ¿Participan las familias de los estudiantes en la escuela?
17. ¿En qué se les solicita su participación?
18. ¿Qué tipo de apoyo otorgan los padres de familia a la escuela?
19. ¿Cómo se involucran los padres en el aprendizaje de sus hijos?
20. ¿En que situaciones asisten con más frecuencia los padres a la escuela?

21. En caso de que lo haga ¿Cómo promueve usted la participación de los padres de familia en las actividades escolares?

22. ¿Cómo evaluaría esa participación?

23. ¿Los padres de familia están informados oportunamente del avance de sus hijos?

24. ¿A qué atribuye que los padres de familia, inscribieron a sus hijos en su escuela?

GRACIAS POR SU TIEMPO

## ENTREVISTA DE ENFOQUE CON PADRES DE FAMILIA

INDICADORES	PREGUNTAS
Motivos de ingreso a la escuela	¿Por qué inscribieron a su hijo (a) en esta escuela?
Representación general de la escuela	<p>¿Cuál es la imagen que tiene esta escuela ante la comunidad? ¿Qué opina la gente del barrio sobre la escuela?</p> <p>Aparte de llamarle CAM, ¿Existe otra forma de referirse a éste? ¿Por qué se le llama de esa forma?</p>
Perspectiva familiar sobre la organización de la escuela y del apoyo que da a los estudiantes	<p>Según su opinión, ¿Cómo funciona la escuela? ¿Qué les parece la forma en que está organizada?</p> <hr/> <p>Cuándo los alumnos de ésta escuela no presentan avances, ¿Saben lo que la escuela hace o ha hecho por ellos?, y cuando si presentan avances, ¿Qué hace o ha hecho la escuela por ellos?</p>
Realimentación de la familia hacia el aprendizaje	En caso de que su hijo no presente avances, ¿Qué hacen ustedes como familia? ¿En caso de que presenten avances, que han hecho por ellos?

<p>Participación de los padres en la escuela</p>	<p>En su opinión, ¿Cómo están participando o apoyando a la escuela las familias de los estudiantes?, ¿Por qué se da así esta participación? ¿Cómo son las relaciones entre el personal de la escuela y ustedes?</p>
<p>Percepción que tienen los participantes de la comunidad donde se encuentra la escuela</p>	<p>¿Qué se dice generalmente cuando se habla de la colonia donde está la escuela?</p>
<p>Nivel de conflictos en la comunidad</p>	<p>¿Qué elementos favorables podemos encontrar en la colonia dónde se ubica la escuela?, ¿Qué elementos de conflicto se pueden encontrar en esta colonia?</p>
<p>Reflejo de los conflictos y elementos favorables de la comunidad en la escuela</p>	<p>¿Cómo influyen los elementos favorables en el funcionamiento de la escuela?, ¿Cómo influyen los elementos de conflicto en el funcionamiento de la escuela?</p>
<p>Aspectos relevantes en el funcionamiento de la escuela</p>	<p>¿Cómo completaría las siguientes frases?</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lo mejor que tiene la escuela es ...</li> <li>• Me gustaría que la escuela mejorara en ...</li> </ul>

Anexo (6)

# CUESTIONARIO PARA PADRES DE FAMILIA

## DATOS DEL INFORMANTE

### Personales

Edad \_\_\_\_\_

Genero ( ) Masculino ( ) Femenino

### Escolaridad

Primaria incompleta ( )

Primaria terminada ( )

Secundaria incompleta ( )

Secundaria terminada ( )

Preparatoria o Bachillerato incompleto ( )

Preparatoria o Bachillerato terminado ( )

Profesional Técnico incompleto ( )

Profesional Técnico terminado ( )

Profesionista Universitario ( )

Otro tipo de estudios (especifique) \_\_\_\_\_

Ocupación \_\_\_\_\_

## **REFERENTE A LA INSTITUCIÓN**

1. ¿Considera que el funcionamiento de la escuela es eficiente?:

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca ( )

2. ¿Las instalaciones de la escuela son adecuadas?:

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca ( )

3. ¿La escuela cuenta con el equipo necesario para realizar las actividades educativas?:

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca ( )

4. ¿El director apoya las actividades que se llevan a cabo en la escuela?:

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca ( )

5. ¿Los docentes trabajan como equipo para alcanzar los objetivos educativos de la escuela?:

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca ( )

6. ¿El director y los docentes les informan sobre los objetivos educativos que se proponen alcanzar con los alumnos?:

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca ( )

7. ¿Cuáles son los motivos por los que usted inscribió a su hijo en ésta escuela?

---

---

### **RELATIVO A LA PARTICIPACIÓN**

1. ¿Para usted que significa participar en el proceso educativo que la escuela lleva a cabo con su hijo?

---

---

2. ¿La escuela informa a los padres de familia sobre sus derechos y obligaciones acerca de la participación?:

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca ( )

3. ¿Los padres de familia deciden junto con los profesores y directivos lo que se debe hacer en la escuela?:

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca ( )

4. ¿Las familias de los estudiantes participan en las actividades de la escuela?:

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca ( )

5. ¿Los profesores y directivos estimulan la participación de los padres de familia?:

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca ( )

6. ¿Los padres de familia están informados sobre el progreso o avances de su hijo?:

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca ( )

7. En general, ¿Las relaciones entre la escuela y los padres de familia son cordiales?:

Siempre ( ) Casi siempre ( ) Algunas veces ( ) Nunca ( )

8. Los medios por los que usted se entera de lo que sucede en la escuela acerca de la educación de su hijo son:

Mi hijo me lo cuenta ( )

Por conversaciones con otros padres ( )

Mediante circulares ( )

En las reuniones de la sociedad de padres de familia ( )

En reuniones para firmar boletas ( )

Otros (especifique) \_\_\_\_\_

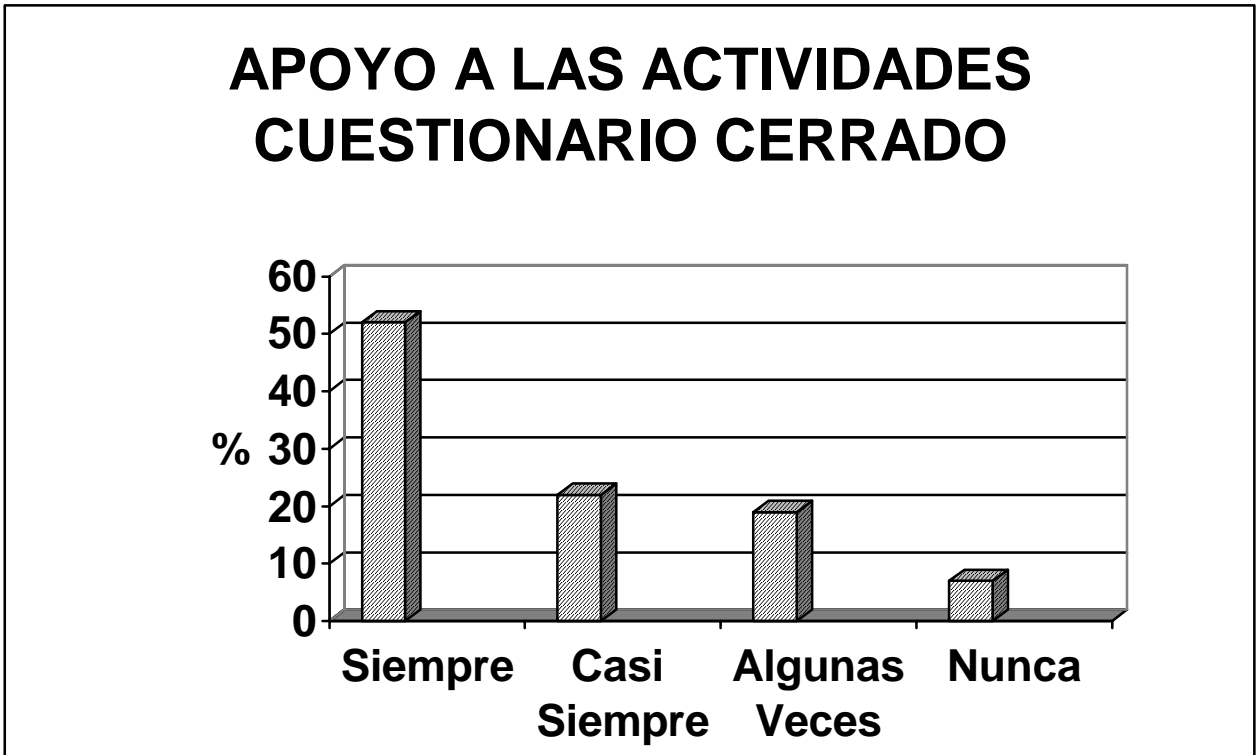
¿Cómo participa usted en la escuela de su hijo?:

---

---

GRACIAS POR SU TIEMPO





Gráfica 5