

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
LIC. PEDAGOGÍA

**LOS PROCESOS DE CAMBIO EDUCATIVO EN ESCUELAS
INCORPORADAS AL PEC: EL CASO DEL CAM 89.**

Camarillo Cuevas A. Cesiah
Ruiz López Sofía

Directora de Tesis: Mtra. Lucía Rivera Ferreiro

Agosto 2006.

INDICE

INTRODUCCIÓN.....	4
-------------------	---

CAPITULO 1

“MOVIMIENTO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA ESCUELA; ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN ESCOLAR COMO MARCO DE REFERENCIA”

1.1 Conceptos Asociados al Cambio Educativo	13
1.2 Investigación sobre la Mejora de la Escuela.....	16
1.2.1 Eficacia Escolar.....	17
1.2.2 La Mejora de la Escuela.....	24
1.2.3 Mejora de la Eficacia Escolar.....	27
1.3 La Influencia de los Movimientos de Investigación de la Escuela en el Programa Escuelas de Calidad.....	29
1.4 Organización Escolar.....	38
1.5 Gestión Escolar.....	42
1.5.1 Dimensiones Analíticas de la Gestión.....	46

CAPITULO 2

“MARCO REFERENCIAL Y METODOLOGÍA”

2.1 Marco Referencial: La Atención a las Necesidades Educativas Especiales.....	56
2.1.1 Los Centros de Atención Múltiple.....	59
2.1.2 El Centro de Atención Múltiple no. 89.....	64
2.2 Metodología.....	69
2.2.1 Categorías.....	70
2.2.2 Técnicas e Instrumentos.....	70
2.2.3 Obtención de Información.....	72
2.2.4 Análisis de la Información.....	74

CAPITULO 3

“EL CENTRO DE ATENCIÓ (ESTUDIO DE CASO)”

3.1 Dimensión Pedagógica-Didáctica.....	77
3.1.1 Adecuaciones Curriculares.....	98
3.2 Dimensión Organizacional.....	101
3.2.1 Papel de la Dirección.....	104
3.2.2 Roles. Funciones Específicas y Toma de Decisiones.....	111
3.2.3 Trabajo Colaborativo y Docencia.....	114
3.2.4 Evaluación.....	130
CONCLUSIÓN.....	137
BIBLIOGRAFÍA.....	144
ANEXOS.....	150

INTRODUCCION

Los avances tecnológicos, el desarrollo de una sociedad globalizada en su mayoría, la incorporación de México al capital mundial; dio como resultado que el país tuviera la necesidad de mejorar a la educación.

A largo de esta investigación se mencionará a la educación como un pilar importante para que se desarrollen aspectos fundamentales que nos lleven a competir con otros países ya desarrollados. Es así que para los años noventa se empieza hablar de una calidad en la educación, de una igualdad y la oportunidad de que todos los mexicanos que habitan este país puedan insertarse al ámbito escolar. Todo ello era un ideal en abstracto, y para poder lograr cumplir este propósito, se hace una reforma al artículo tercero de la constitución y se inicia una descentralización en la educación básica. Este hecho pareció algo fundamental para mejorar a la educación que de antemano sabemos se tenía un tanto relegada.

Sin embargo, pareciera que todo este cambio que se venía realizado no daba el fruto que se esperaba, ya que se creía que con estas modificaciones al Artículo y al Acuerdo, México iba a estar a la par mundial. Con la continuidad de los años se siguieron haciendo reestructuras al ámbito educativo, con la finalidad de darle educación a todos los mexicanos con equidad e igualdad de oportunidades. Es decir, darle calidad a la educación de todos.

Para cumplir con todo este cometido que ya se presentaba, en el gobierno de Vicente Fox se crea uno de los proyectos con mayor importancia: el Programa Escuelas de Calidad (PEC). Éste programa vino a resolver algunos problemas que se estaban presentando en las escuelas; extrayendo de otros países; modelos educativos que se habían implementado en las escuelas de los años sesentas a nuestro México actual,

que si bien el contexto, los años y la cultura es totalmente diferente, ¿Cómo es posible insertar un programa de esos años en la educación de ahora? Ello es un tanto ilógico, pues pareciera que México no tiene las oportunidades, ni las posibilidades, ni cuenta con los recursos necesarios, ni se ha podido crear un programa propio de acuerdo a las necesidades que el país requiere, pero más allá de ello, si esto no fuera posible, si ya se extrajo el modelo educativo ¿Por qué no adecuarlo a lo que la educación demanda? No obstante pareciera que lo más importante para el gobierno es darle mayor énfasis a este programa que presuponen le va dar la calidad a la educación que México requiere; y no para brindarle a los mexicanos una educación de calidad, como se ha mencionado.

Con todo lo antes mencionado entendemos que es responsabilidad de la Secretaria de Educación Pública (SEP) atender las Necesidades Educativas Especiales (NEE) de la gran diversidad de personas que viven en nuestro país que requieren educación.

Para cumplir con este cometido, existen diversas instituciones dentro de la SEP, entre las que se encuentran los Centros de Atención Múltiple (CAM). No obstante, la formación de personas con NEE no parece ser una prioridad para la política educativa ni tampoco lo es para los responsables de la conducción del sistema educativo; pues la educación aparentemente ha sido regularizada para todos, sin embargo la atención educativa para este sector en específico no representa la misma responsabilidad a las autoridades; los programas que actualmente se han diseñado para innovar y avanzar en las problemáticas de la educación de nuestro país, (como el rezago tecnológico y la lecto-escritura) no se aplican al sector de educación especial, estamos hablando de programas como: enciclomedia, aulas virtuales y programa nacional de lectura, que aunque están abiertos para educación básica en general; la educación especial esta relegada ante estos proyectos aparentemente integradores, tampoco se han formulado programas en específico para este sector que formen individuos integrales, si no más bien se busca solo capacitarlos para un trabajo. Muestra importante, lo investigado en nuestro estudio de campo, siendo éste CAM, un centro de capacitación.

Retomando al PEC que en sus inicios estaba diseñado específicamente para educación primaria, para el año 2002 se extendió y acepto al sector de escuelas secundarias y educación especial cuya población tiene necesidades totalmente distintas, a pesar de que los docentes de los CAM son personas a las que comúnmente se les llama “normales”, ellos tienen que efectuar las adecuaciones curriculares pertinentes al nivel, sin dejar de lado la preparación de los alumnos para su desenvolvimiento en el ámbito laboral; esto conduce a suponer las dificultades que docentes y directivos de los CAM enfrentan para incorporarse al PEC, el cual tiene otras intencionalidades y esta dirigido a escuelas regulares.

En la revisión de algunos de los resultados para el diseño del proyecto escolar en primarias, predomina la problemática de la lecto-escritura. En los CAM la mayoría de la población no sabe leer ni escribir, estos aspectos no son prioritarios para estos centros debido a que uno de sus objetivos principales es capacitar a sus alumnos en el área laboral, dejando en segundo término los demás contenidos. Llevando entonces a la educación especial a este contexto tecnocratizador y mercantilista en donde se etiqueta cuales son las escuelas buenas y cuales son las malas, haciendo una completa diferencia, una selección, y discriminación para aquellas que no son de calidad y más aún a los alumnos que pertenecen a estas escuelas obligándolos a entrar en procesos competitivos a través de la inequidad y de la exclusión.

De igual manera el PEC establece un sistema de evaluación de todo y a todos, pero en realidad ¿Quién determina qué es la evaluación y cómo evaluar a unos como buenos y a otros como malos?, en realidad se esta evaluando a las instituciones inscritas al PEC como gestiones empresariales utilizando términos como: rendición de cuentas y calidad total, ubicando entonces a los integrantes de la urdimbre escolar como clientes que tienen que cumplir con la etiqueta de ser “escuelas de calidad”.

Más allá de ello y de la aceptación de toda la educación básica, el PEC no previó que el hecho de aceptar a todas las escuelas iba a producir un inconveniente en las

instituciones; pues al no tomar en cuenta que las instancias educativas son diferentes, que tienen un contexto distinto y además de ello que las características de los alumnos son totalmente incomparables, tanto para la educación primaria, como para secundaria y más aún en educación especial. Es así que resulta incongruente pensar que se pueda insertar este tipo de proyectos en ámbitos que no pueden competir con estas características, como lo son los CAM que se centran principalmente en adquirir competencias de acuerdo a sus posibilidades, desarrollando principalmente aspectos de integración social y familiar. Por ello entonces nos preguntamos ¿De qué tipo de calidad esta hablando el PEC?, ¿Cómo lo esta entendiendo y cómo lo esta haciendo entender a las instituciones que se están inscribiendo?, pues en esta obligatoriedad y de acuerdo a los hechos empíricos, es que nos damos cuenta de que las escuelas lo están entendiendo, sólo como recibir un apoyo económico para mejorar a la institución, sobre todo en la compra de materiales y remodelación de las instalaciones y no como un mejoramiento en su organización, planeación, relaciones colegiadas, liderazgo, aprovechamiento escolar de los alumnos y demás aspectos que en lo utópico establece el PEC. El programa claramente plantea en sus objetivos, mejorar la calidad de todas las escuelas, a través del trabajo colegiado, de la capacitación de los profesores y del directivo; además de fortalecer el papel de los jefes de sector y supervisores.

Englobando todos estos aspectos, en el presente trabajo trataremos de constatar que la incorporación de un CAM, no fue del todo satisfactoria. El permanecer durante un año en la institución nos permitió conocer a fondo cuáles eran las verdaderas relaciones que existen al interior de la escuela, nos dejó ver la cultura escolar y las formas de relación entre el plantel y la institución gubernamental, cuestión que nos hizo darnos cuenta de que las problemáticas que se dieron en la institución no estaban referidas solamente a ella si no a todo el sistema, incluyendo las relaciones internas, y externas a la escuela.

A lo largo de esta investigación, nos centramos en los cambios que han sucedido dentro de uno de los CAM en su incorporación a uno de los programas del gobierno actual. Por lo cual trataremos de dar respuesta a la problemática que se ha venido desarrollando,

con respecto a los procesos de cambio que ha tenido el CAM a partir de su incorporación.

Es así que se realizó un estudio de caso dentro del CAM Laboral no. 89 “Rosario López Cortés”. Se eligió este centro para la elaboración de la investigación, ya que fue éste quien nos proporcionó las facilidades para realizar nuestras prácticas laborales, y posteriormente nos brindó la facilidad de realizar el servicio social en dicho lugar. Esto nos permitió estar a lo largo de un año dentro de esta institución, durante el tiempo que permanecemos, nuestras intervenciones en el centro se basaron principalmente en las cuatro dimensiones de la gestión (pedagógica, organizativa, comunitaria y administrativa). Trabajamos en aula con alumnos y profesores, se impartieron talleres para padres de familia y se dió un apoyo importante en la reelaboración del proyecto escolar, así como del plan anual de la institución. Esta experiencia además de involucrarnos y dar apoyo a la institución, nos permitió darnos cuenta de ciertas dificultades que se presentaron dentro de la escuela, a partir de la incorporación del centro al PEC. Como hemos referido a lo largo del texto, este centro no tiene las mismas características que una escuela a la que llamamos regular, es por ello que decidimos iniciar una investigación dentro de dicha escuela para saber cuales habían sido los cambios de la institución cuando se implemento el PEC.

Para poder ingresar a dicha institución, se hizo el contacto a través de una de las profesoras de la universidad, con el fin primero de realizar prácticas en las cuales el objetivo principal era hacer un diagnóstico, la estancia duro seis meses a partir de Julio del 2003 hasta Enero 2004. A raíz de esta primer acercamiento a la institución, nos pareció que se laboraba adecuadamente en cuanto al trabajo colaborativo, al trabajo que se realizaba con los alumnos, la planeación y organización del centro; sin embargo en el transcurso del tiempo fueron emergiendo problemáticas que ya existían en la institución, principalmente derivadas de la incorporación del centro al PEC y que a simple vista no eran evidentes. Fue a partir de esta situación que nos surgió la inquietud de realizar una investigación sobre ¿cómo una institución con características diferentes a escuelas regulares podría inscribirse a un programa que estaba diseñado

principalmente para las escuelas primarias? A partir de este hecho y como ya había concluido el tiempo de permanencia, le solicitamos a la directora nos permitiera permanecer durante el mes de Enero hasta Marzo del 2004 con un horario de 8 de la mañana a 16 hrs. diariamente; para continuar con la indagación y comprobar nuestra hipótesis acerca de las dificultades presentadas por la escuela.

Después recurrimos a la coordinación 5, (que de antemano conocíamos, por que es ésta quien rige a la institución) para pedir una prórroga para continuar con las prácticas que ya se venían realizando. La coordinadora de gestión institucional, nos comentó que para continuar dentro del CAM, teníamos que realizar un proyecto con objetivos, actividades, calendarización, y que englobara el ¿porqué queríamos realizar prácticas en la institución?; todo ello se entregaría en la Dirección General de Educación Especial (DGEE) como todo trámite tendríamos que esperar la respuesta dada por ellos, finalmente fue favorable la contestación y nos comentaron que el único requisito que tendríamos que cumplir era entregar un reporte trimestral de actividades.

Empezamos nuestras prácticas a principios de Marzo del mismo año, solo los días lunes y viernes, hasta el mes de Octubre. De manera general el tiempo total que permanecemos dentro de la institución fue de un año tres meses.

La permanencia dentro de la escuela, nos llevo a continuar indagando acerca de las problemáticas que empezaron o que ya estaban latentes en la escuela en su incorporación al PEC. A partir de esta situación decidimos realizar nuestra tesis sobre el estudio de este caso. Fue así que empezamos a detallar nuestro trabajo y formulamos el objetivo de nuestra investigación.

De ahí que nuestro objetivo principal fue: Identificar las formas de organización interna, los mecanismos de planeación, evaluación, distribución de responsabilidades y toma de decisiones del CAM laboral no. 89, antes de incorporarse al PEC; así como los cambios ocurridos en estos mismos aspectos a partir de su participación en este programa.

Con lo anterior nos hemos cuestionado seriamente ¿Qué pasa en los CAM que se incorporan al PEC? ¿Cómo surge en estos centros la idea de incorporarse al PEC? ¿Qué pasa con los Actores del CAM al incorporarse al PEC? ¿Qué cambio pretende lograr el PEC? ¿Cuáles han sido los cambios ocurridos en el CAM a raíz de su incorporación al PEC? ¿Cuáles fueron los resultados que se obtuvieron en la aplicación de dicho programa en un CAM?

A lo largo de este trabajo, el lector encontrará un documento que describe todos estos hechos antes mencionados, al igual que las respuestas dadas a las interrogantes anteriores. Así mismo esta investigación se ha estructurado en tres capítulos.

En el primer capítulo se revisan investigaciones realizadas sobre la eficacia y mejora escolar calidad educativa, la escuela que responden a dos movimientos conocidos como eficacia escolar y mejora de la escuela.

El primero se centra en la calidad y equidad de los centros educativos; por su parte el segundo se concentra en los procesos de cambio. En base a las investigaciones anteriores se desglosa una nueva línea de acción “Mejora de la eficacia escolar” en general se centra en una cultura colaborativa un liderazgo coherente y una organización y gestión del cambio. Otros aspectos que también se revisan en este capítulo son conceptos asociados a estos movimientos de investigación tales como innovación, cambio, mejora e incluso reforma, examinando la relación que existen entre estos y la fundamentación del Programa Escuelas de Calidad. Para finalizar este capítulo, se exponen los conceptos centrales que sirvieron como referente para el análisis de la información empírica, tales como organización escolar como ámbito de intervención y gestión escolar con sus respectivas dimensiones analíticas.

En el segundo capítulo titulado <<Marco Referencial y Metodología>> se desarrolla el tema de la atención a las necesidades educativas especiales, cómo y cuándo se origina la educación especial y específicamente los CAM, cómo se han ido

transformando a lo largo del tiempo y qué tipo de trabajo se realiza en ellos. Posteriormente se describe puntualmente el contexto del CAM 89, sus características, el personal con que cuenta, sus funciones y actividades. En este mismo capítulo se describen también las herramientas que se utilizaron para la investigación, la obtención de la información, cómo se sistematizó y analizó la misma.

En el tercer capítulo se describe la forma en que el CAM decidió incorporarse al PEC; al ser este nuestro principal foco de estudio, se realizó un análisis exhaustivo sobre los cambios ocurridos dentro de ella y sí existieron mejoras algunas cuando este centro se incorporó al programa, basándonos en la planeación, organización, liderazgo, toma de decisiones, trabajo colaborativo y evaluación. Conceptos desarrollados a lo largo de los capítulos.

Finalmente, se cierra este trabajo de investigación exponiendo las conclusiones a las que llegamos, después de haber analizado, indagado, reflexionado y sistematizado toda la información recabada para la elaboración de este trabajo.

Esta tesis se fundamenta en la concepción educativa que todo profesional de la educación pudiese tener, es decir; que vaya más allá de las concepciones superficiales, y no se quede estancado en un estereotipo que identifica a un educador, que se entienda como un profesional reflexivo, analítico y generador de conocimientos propios de su contexto y de su cultura, no buscando apropiarse de modelos externos que están en desarticulación con la sociedad que lo requiere.

CAPITULO 1

MOVIMIENTO DE INVESTIGACIÓN SOBRE LA ESCUELA, ORGANIZACIÓN Y GESTIÓN ESCOLAR COMO MARCO DE REFERENCIA

Los procesos de cambio, la calidad y la equidad, son aspectos fundamentales para llevar a la institución a la mejora educativa; es por ello que en este capítulo se describen tres movimientos fundamentales acerca de éstos tres aspectos. Durante todo el desarrollo de estos movimientos se mencionan conceptos claves como lo son: la innovación, cambio y mejora, para entender estos conceptos se realiza una descripción de ellos.

El primer movimiento que se enuncia es la eficacia escolar; ésta corriente se olvida de los procesos para llegar al cambio y se centra más en los resultados cuantitativos, también menciona que los niveles de rendimiento se elevan si existe una relación entre el trabajo colegiado y el buen liderazgo. La segunda corriente, mejora de la escuela; alude a buscar procesos de cambio, se olvida de los resultados y centra su interés en transformar las condiciones de la institución. En la unión de estas dos corrientes surge el movimiento; mejora de la eficacia escolar, esta se fundamenta principalmente en los alumnos como el centro de educación en los procesos de enseñanza aprendizaje, en la interacción de todos los agentes y en un liderazgo participativo.

Así mismo, se verá la incidencia de las corrientes anteriores en el Programa Escuelas de Calidad, como es entendido y adoptado el concepto de cambio por el programa y cuáles fueron los orígenes del mismo. Por último se desarrolla la concepción de la organización escolar, esta puede ser entendida como un sistema de conjunto de roles, a través de los cuales los miembros se mantienen interrelacionados; también se explica a las organizaciones que aprenden, a la cultura escolar, al trabajo en equipo, ya que estos son conceptos claves para el futuro desarrollo del presente escrito.

Finalmente, se presenta a la gestión escolar, en ella se describe su función como el elemento principal que integra de forma equilibrada los componentes que conforman una institución como son: la articulación de recursos, además de llegar al cumplimiento de los objetivos planteados por las instituciones. De la misma manera se enuncian las dimensiones de la gestión educativa, ya que estas son fundamentales para el desarrollo de este trabajo. Con este último apartado se cierra este capítulo.

1.1 Conceptos asociados al Cambio Educativo.

Dentro de las investigaciones realizadas por los especialistas, se manejan conceptos claves que llevan a la calidad educativa; los cuales son: el cambio, la innovación y la mejora; Sin embargo “...*innovación, cambio y mejoramiento, incluso reforma educativa son conceptos que se vinculan y que incluso llegan a utilizarse en algunas ocasiones como sinónimos.*”¹ Es por ello, que en este apartado se trata de realizar un acercamiento a los conceptos, para su clara comprensión.

Al hablar de cambio; éste se entiende como un proceso constante de construcción y de desarrollo. Responde a las preguntas del –qué y cómo–; así mismo tiene presente los objetivos de la institución educativa que los llevará a un cambio específico.

De igual manera es importante, que aquellos que participan en dicho cambio tengan presente lo que se ha de realizar dentro de la institución. “*Pueden llegar a comprender que debe cambiar y cómo se puede lograr de la mejor manera, dándose cuenta, al mismo tiempo, de la interacción y reconfiguración mutua y constante del qué y cómo.*”²

Sin embargo, en muchas ocasiones existe una confusión entre cambio y progreso; a ello mismo Fullan menciona “...*el cambio no es necesariamente progreso.*”³ Puesto que

¹ GOMEZ, Malagón María Guadalupe; “*La innovación y cambio para el mejoramiento escolar*”, Documento De Trabajo 2002, Universidad Pedagógica Nacional p.1

² FULLAN, Michael et al.; “*El cambio educativo: guía de planeación para maestros*”; TRILLAS México, 2000 p.16

³ FULLAN, Michael, “*Los nuevos significados del cambio en la educación*”; OCTAEDRO España, 2002 p. 43

el cambio, ha de evaluarse a través de los objetivos y resultados específicos, además de ser un proceso tranquilo de reinención, reordenación y redefinición. Al contrario del cambio, el progreso es avanzar, perfeccionar, es decir, ir hacia delante.

Con esto, no se pretende decir que el cambio, no intente avanzar o perfeccionar al ámbito educativo. Pero se centra específicamente en el éxito de resultados; y para ello necesita que todos los actores de la urdimbre escolar reflexionen acerca del por qué y para qué; además de que la institución educativa sea flexible y capaz de adaptar toda modificación que se presente. Ya que, el cambio implica un movimiento transitorio del presente hacia donde se quiere llegar.

Pese a ello Fullan menciona que *“...uno de los problemas fundamentales en la educación hoy en día, es que las personas no tienen un sentido claro, coherente, del significado acerca de la finalidad del cambio educativo – qué es y cómo funciona-.”*⁴ Por que varios líderes educativos piensan que al hacer un cambio dentro de la estructura escolar, han alcanzado la meta o el objetivo propuesto al inicio; y no se han sentado a comprender qué se debe hacer, por qué se debe hacer y con qué fin representa un cambio.

Así mismo, el cambio también es considerado como una innovación. Teniendo un acercamiento a éste último concepto, la innovación es entendida como el inicio de algo nuevo que origina mejora. *“Si se establece que la innovación significa la introducción de algo nuevo que produce mejora, el hecho de pasar de lo que se tenía antes, a un estado de mejoría, supone la presencia de un cambio. Sin embargo, no puede afirmarse que todo cambio sea una innovación, un cambio puede ocurrir incluso de manera no deliberada como consecuencia de la intervención de múltiples factores en una situación determinada.”*⁵ También la innovación es considerada *“...Un cambio que siempre*

⁴ FULLAN, Michael et al.; *“El cambio educativo: guía de planeación para maestros”*; TRILLAS México, 2000 p.12

⁵ MORENO, Bayardo María Guadalupe; *“Investigación e innovación educativa”* en: www.latarea.com.mx 01/09/2005

*implica un mejoramiento hacia un objetivo predeterminado. La innovación siempre presupone uno o más criterios cualitativos.*⁶

La innovación rescata las acciones interactivas, permite la dialéctica entre los actores de la escuela y da vida a la institución, ya que permite el constante cambio, la renovación y la imaginación para crear nuevas estrategias, todo con la finalidad de mejorar la educación. La innovación es un cambio pensado, estructurado y planeado. De igual manera, se ha utilizado para mostrar la capacidad de los agentes educativos al enfrentarse al cambio, ello refiriéndose a la transformación y la mejora de la calidad educativa.

También, para la innovación se debe tener claro el qué, para qué, por qué y cómo, puesto que a partir de estos cuestionamientos se entenderá, qué cambios o qué transformaciones se realizarán para el mejoramiento de la escuela y/o la educación. Es importante tener los objetivos bien definidos; porque con relación a ellos se dará el proceso de cambio. Sumergidos en este contexto es necesario plantear la necesidad de una nueva gestión, vista desde las dimensiones organizativas y pedagógicas, por supuesto dando paso a un nuevo modelo de dirección y liderazgo.

Ahora al hablar de mejora, este concepto también es asociado a la innovación, por que al igual que el cambio y la innovación, dicha mejora educativa propone elevar la calidad y el servicio de las escuelas. *“Al hablar de mejora de la escuela se hace referencia al proceso de transformación del centro educativo en su conjunto.”*⁷ A través de los mismos mecanismos, como lo son las organizaciones que aprenden, trabajo colegiado, entre otros.

⁶ DALIN, P. y cols. *“Changing the school culture”* Cassel, Londres 1993. en: GOMEZ Malagón, Maria Guadalupe, *“La innovación y cambio para el mejoramiento escolar”*, Documento de Trabajo Universidad Pedagógica Nacional 2002, p.2

⁷ MURILLO, Torrecilla F. Javier; *“Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar”*, RMIE, abr-jun 2004, vol. 9, núm. 21, p 323

Finalmente, los tres conceptos están vinculados hacia mejorar la educación. Por ello se menciona anteriormente que es difícil encontrar un contraste entre cada uno. Sin embargo, se establecen diferencias como las siguientes: el cambio educativo específicamente se centrará en el contexto externo de la institución, la innovación por su parte atenderá al currículo, a la enseñanza, a la planificación y organización de la institución. La mejora es el transe entre los dos ámbitos, ella se referirá al cambio y a innovación como el éxito o el fracaso, de los propósitos realizados o cumplidos dentro de la institución.

1.2 Investigación sobre la mejora de la escuela.

Diversas investigaciones sobre la calidad educativa originó, que investigadores interesados en el cambio educativo iniciaran con estudios acerca de éste campo, en dichas investigaciones, se puso de manifiesto los principales elementos que establecían la mayor o menor calidad de un centro educativo. Este hecho ha llevado a que varios estudiosos en la materia busquen respuestas acerca de lo que ha generado este tipo de centros; por un lado, se abre el campo de estudio a la corriente de eficacia escolar, y por el otro al movimiento de mejora de la escuela.

Cada línea de investigación tiene sus propios estudios. La eficacia escolar (EE) se centra en la calidad y equidad para establecer qué escuelas son más eficaces. La mejora de la escuela (ME) se concentra en los procesos de cambio.

La EE, específicamente se centra en la búsqueda de resultados positivos; con ello, pretende tener elementos de eficacia, encaminados hacia la mejora de resultados educativos (rendimiento de estudiantes, eficacia, etc.). Ésta corriente enfatiza el cumplimiento de los tiempos efectivos en cuanto a la impartición de materias, buscando con ello aprovechar al máximo las horas destinadas al aprendizaje; evitando la pérdida de tiempo en cuestiones administrativas; a través del cumplimiento del tiempo efectivo

de clases; la EE intenta que alumnos obtengan mejores resultados en su rendimiento académico.

La ME, como indicamos anteriormente se concentra en los procesos, aludiendo a estos, los puntos específicos que siguen las escuelas para llegar al cambio, además de buscar procesos específicos que implican, por un lado al profesorado y directivos, y por el otro a los estudiantes y a sus padres. Aunque estas dos líneas parezcan diferentes, comparten el mismo objetivo: ayudar a los centros a educar a sus alumnos. Ambas se originan de diferentes enfoques teóricos y metodológicos, de distintas variables y prácticas escolares, y de un cuerpo diferente de conocimiento colectivo.

Aunque la EE se olvida de los procesos para llegar al cambio y logro de resultados (Qué cambiar para educar mejor) y la ME se olvida de los resultados (Orientaciones sobre cómo llevar el cambio), ambas tienen enfoques complementarios e imprescindibles. Aludiendo a Mortimore, él dice...*Ambos movimientos, pues, son imprescindibles para mejorar los procesos educativos desde bases científicas, y no pueden ser considerados como enfoques opuestos, sino más bien complementarios*⁸.

Es así que en los años noventa, surge la necesidad de la unión de las dos líneas, pero con un nuevo paradigma teórico-práctico, de la cual surgió la Mejora de la Eficacia Escolar (MEE).

1.2.1 Eficacia Escolar

Este movimiento surge en los años sesenta, y quien le dio impulso a su aparición fue la publicación del informe COLEMAN.

⁸ Mortimore, P. et al. The culture of change: case studies of improving schools in Singapore and London, Londres, Institute of Education: Bedford Way Papers. (2000). En: MURILLO, Torrecilla F. Javier; "Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar", RMIE, abr-jun 2004, vol. 9, núm. 21, p. 322.

James Coleman inició su investigación con el objetivo de comprobar si existían las mismas oportunidades en todos los centros educativos, así como también *el aporte efectivo que hacen las escuelas al éxito académico de los alumnos*⁹; además tuvo la intención de saber por qué se decía que algunas escuelas eran más eficaces que otras.

A través de varias investigaciones realizadas para dar cuenta de sus hipótesis, llegó a la conclusión: *...la calidad de la enseñanza no parecía guardar una relación consistente y significativa con el rendimiento académico*¹⁰. Con lo anterior quería indicar que los recursos académicos no ejercían influencia sobre el rendimiento escolar de cada alumno; así mismo postulaba que el status socioeconómico y familiar también eran determinantes para dicho rendimiento.

Sin embargo, las críticas hacia esta investigación no se hicieron esperar. Se inició una nueva investigación en donde se mencionaba que la escuela influye sobre el rendimiento de sus alumnos.

A pesar de ello, otros investigadores en los años setenta, como Weber y Klitgaard y Hall*, partieron de la misma línea para explicar la hipótesis inicial de Coleman. El primer trabajo se basó en los procesos de las escuelas eficaces; el segundo se centró en las diferencias entre los alumnos y en la posibilidad de mejorar el rendimiento en las escuelas. Los resultados de estos trabajos no desmintieron los hallazgos de Coleman; sin embargo, encontraron puntos importantes que diferían, lo cual les permitió afirmar que el status socioeconómico y familiar no interfería en el rendimiento académico, así como también que por medio del control del historial del alumno se mejoraba significativamente dicho rendimiento.

⁹ Alvariño, C. et al; *Gestión escolar: un estado del arte de la literatura*. Revista Paideia, 29, 2000, p. 5

¹⁰ BAEZ de la Fe, Bernardo, “*El moviendo de escuelas eficaces: Implicaciones para la innovaciones educativa*”, en www.oei.org.es p. 3

* Autores mencionados por Baez de la Fe, Bernardo.

En 1972, Jenks* y su equipo de trabajo cambiaron la línea de investigación propuesta por Coleman; sin embargo, al igual que los estudios anteriores, no encontraron conjeturas que se alejaran demasiado de la primera investigación. Con todo ello Jenks, añadió algunos elementos que impiden arribar a un rendimiento académico favorable, los cuales son:

- Los estudiantes están más influidos por el hogar, la calle y la televisión que por la escuela;
- Los cambios educativos producto de reformas raramente modifican la relación profesor-alumno;
- Si una escuela influye en el cambio de las disposiciones culturales del alumno, dicho cambio no se mantiene a lo largo del tiempo¹¹.

Además, agregaron que el objetivo principal de la investigación era saber por qué existían desigualdades entre las escuelas; y las investigaciones realizadas se estaban alejando de este objetivo, pues le daban prioridad al rendimiento académico de los estudiantes.

Al contrario de lo que ya se había mencionado, los investigadores continuaron con los estudios pero ahora revisando el proceso-producto del rendimiento académico. La escuela se ponía en segundo término y la relación de los recursos académicos para obtener resultados de rendimiento en las escuelas como el primero; pese a ello se iniciaron conjeturas en las cuales se decía que los resultados no podrían mostrar todo lo aprendido por el alumno.

Es así que en los mismos años setenta, se inicio con la difusión de pruebas de “competencia mínima”, en donde se comprobaría la formación adquirida por los estudiantes. No obstante, se continuaron con los problemas, a pesar que los

* *Ibíd.*

¹¹ Alvaríño, C. et al; *Gestión escolar: un estado del arte de la literatura*. Revista Paideia, 29, 2000, p 6

investigadores de la segunda línea afirmaban que la escuela no ejercía influencia en el rendimiento escolar.

Para los años ochenta el investigador Miller dejó de lado los estudios anteriores para dar inicio a una nueva investigación, esta vez con el objetivo central “la mejora de la calidad o los procesos de cambio educativo y organizativo”. Al igual que este investigador Brookover y Rutter*, iniciaron sus trabajos con el mismo objetivo aludiendo también que los niveles de rendimiento académico se elevan cuando existe una relación en todos los miembros de la institución, como el trabajo colegiado, el buen liderazgo, entre otros.

Todas estas indagaciones llevaron al movimiento de eficacia escolar; a constatar que existen centros con las características propuestas por esta corriente. Aunque no todos los participantes, que estuvieron dentro de estas investigaciones concuerdan que existen los centros eficaces, se llegó a esta conclusión.

Después de todo lo sucedido con dicho informe, se abren dos momentos importantes; por un lado se realiza un análisis exhaustivo del informe Coleman y todas las investigaciones posteriores a dicho informe, con el objetivo de encontrar posibles errores o argumentos no fundamentados que pudieran contraponer las explicaciones expuestas por James C., el modelo utilizado en este informe se denominaba “caja negra”, donde incluía los factores de entrada es decir un “todo unitario”; y por otro lado los nuevos modelos buscaban incluir variables de proceso y no solo de un resultado determinante que no permitía entender el porqué del diagnóstico final, si no por el contrario había ya un acercamiento a la comprensión de los agentes que se involucraban en el proceso del aprendizaje que posteriormente llevaría a la determinación de un resultado final. Con todo ello, ya se visualizaban rasgos de eficacia y calidad en la educación que posteriormente irían tomando forma en las siguientes investigaciones.

* Autores mencionados por Murillo Torrecilla F. Javier.

A pesar de esto, ya se hablaba de Escuelas Ejemplares que tenía como principal metodología el estudio de casos y el estudio de las correlaciones y en sus investigaciones. Se desglosan los siguientes factores relacionados de igual manera con la eficacia y la calidad de la escuela:

- un buen liderazgo,
- altas expectativas,
- el énfasis a las destrezas,
- el clima seguro,
- trabajo colegiado,
- resultados cuantitativos y
- las evaluaciones.

Para un mayor entendimiento de los puntos anteriores Muños Respiso realiza una descripción puntualizada en donde menciona lo siguiente: “...*un liderazgo educativo fuerte, altas expectativas en cuanto a los resultados académicos de los alumnos , énfasis en las destrezas básicas, un clima seguro y disciplinado y evaluaciones frecuentes del progreso del alumno. En estos momentos ya se empieza a conocer que es relevante para incrementar la calidad de la escuela.*”¹² Estos son los primeros rasgos de las investigaciones de las EE, posteriormente a finales de los años ochenta, se continúa con esta línea de investigación. Pero ahora con un nuevo rasgo que es la utilización de nuevas técnicas estadísticas como la observación en el aula, planteadas principalmente por Mortimore.

En las investigaciones actuales se desglosan dos características importantes, por un lado se parte de una visión sistemática del centro educativo (alumno, aula, escuela, contexto) en donde se involucra a todos los agentes educativos pues se reconoce que en el aprendizaje del alumno, la responsabilidad no es sólo de éste si no de todos los agentes que le rodean; y por el otro se pone énfasis no sólo en los resultados empíricos

¹²MUÑOZ, Repiso Mercedes et al.; “*La mejora de la eficacia escolar: Un estudio de casos*”, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, España num.144, p. 15

si no en factores hipotéticos, ambos modelos tienen una triple utilidad: a) explicar la investigación previa, b) abrir nuevos caminos a investigaciones futuras y, c) proporcionar posibles formas de intervención.

Recientes Modelos de Escuelas Eficaces

Dentro de los nuevos modelos recientemente propuestos de las EE se encuentran “...modelo de efectos de la escuela primaria de Stringfield y Slavin (1992) y los modelos de Scheerens (1992) y de Creemers (1994), para cuya validación empírica se están llevando a cabo diferentes investigaciones (Reezigt, Guldemond y Creemers, 1999)¹³.”

Todos estos modelos constan de ideas frecuentes en investigación sobre la eficacia, es en este momento que se desglosa el término de “la organización que aprende”, referido a las organizaciones que buscan propiciar el trabajo colegiado, en conjunto, por lo tanto todos los agentes son iguales e importantes para el crecimiento de la escuela, la colaboración debe ser contigua para que así el aprendizaje sea compartido, por lo cual las instituciones tendrán un verdadero crecimiento. También se utiliza el concepto de “cultura escolar”, el cual se refiere a que cada institución tiene su propia dinámica, sus propios métodos de enseñanza y prácticas; así mismo creencias y prioridades educativas, que lo hace diferente de otro centro educativo.

Existen cuatro factores que pretenden mostrar los elementos esenciales en las últimas investigaciones referidas al modelo de eficacia escolar:

- Para demostrar el aprendizaje del alumno hay cinco factores que lo demuestran como lo son: la habilidad para comprender lo que se le enseña, las actitudes, el esfuerzo constante, las ganas de aprender y la preparación constante de los profesores.

¹³ Ibid. p. 16

- Dentro del aula existen cuatro elementos claves; el principal es la calidad basada en la enseñanza de los docentes, en segundo término se encuentra la preparación de los maestros a través de las capacitaciones, cursos, entre otros, para un mejor desempeño académico, el tercer elemento se encuentra el tiempo efectivo dedicado a la enseñanza y por último el cuarto elemento el uso de materiales para el aprendizaje.
- Por su parte a nivel de la institución educativa sobresalen diversos factores como: los objetivos de la escuela y que todos los agentes educativos compartan el mismo; la coordinación de los equipos de trabajo dentro de la escuela como al exterior de ella, así mismo tener claro que la escuela es una organización para estimular el aprendizaje de todos.
- Por último, se hallan elementos externos a la institución como lo son: la sociedad y la organización y gestión del sector educativo tanto regional como estatal.

Continuando con las investigaciones del movimiento Escuelas Eficaces, Edmonds* aporta cinco elementos que componen a una escuela eficaz:

- Liderazgo
- Aprendizaje
- Clima de trabajo
- Adquisición de habilidades y,
- Evaluaciones¹⁴

Finalmente la enseñanza con propósito se basa en la organización eficiente y dirigida a objetivos claros “...enseñanza con propósito, es decir, la organización eficiente de una enseñanza intencional y dirigida a unos objetivos claros y comunes, que implican la preparación y estructuración previa de las lecciones y el establecimiento de un marco

* Autor mencionado por Muñoz Repiso.

¹⁴BAEZ de la Fe, Bernardo, “El moviendo de escuelas eficaces: Implicaciones para la innovaciones educativa”, en www.oei.org.es p. 11

*bien definido que permita a los alumnos y profesores responsabilizarse y gozar de independencia para organizar su trabajo*¹⁵

Por lo tanto la EE busca propiciar principalmente el trabajo en equipo de todos los agentes educativos (alumnos, padres, profesores y directores) para llegar al cumplimiento de los objetivos planteados, y como estrategia principal propone el trabajo colaborativo y colegiado.

En conclusión y refiriendo a Murillo menciona que: “...*el movimiento de eficacia escolar se ha preocupado por conocer qué hace que una escuela sea eficaz, entendiendo como tal aquella que consigue el desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos más allá de lo que sería esperable, teniendo en cuenta la situación socioeconómica de las familias y su rendimiento previo.*”¹⁶

1.2.2 La Mejora de la Escuela

Al igual que la eficacia escolar, el movimiento de la ME se origina hace treinta años. En sus inicios en los años sesenta este movimiento se centro en el manejo de materiales didácticos; también buscaba la innovación del currículo; éste elaborado por un equipo de profesores y psicólogos externos al equipo de trabajo de las instituciones educativas. El equipo externo, no estaba involucrado en la enseñanza de los contenidos; además no tenía la formación específica con respecto a dicha enseñanza, pues no son los agentes directos que conocieran en su totalidad y en la práctica las necesidades para quien estaba dirigido este currículo, y así llegar a la finalidad propuesta. Por lo cual este primer acercamiento a la mejora escolar fracaso.

¹⁵ MUÑOZ, Repiso Mercedes et al.; “*La mejora de la eficacia escolar: Un estudio de casos*”, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, España num.144, p.24

¹⁶ MURILLO, Torrecilla F. Javier; “*Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar*”, RMIE, abr-jun 2004, vol. 9, núm. 21, p.321

A pesar de ello, una década después se continuó con las investigaciones, comenzando por analizar cuales fueron los motivos del fracaso obtenido en la investigación anterior, con ello se buscaron elementos claves para no reincidir en los mismos errores que ya se habían suscitado. Se continuó con la indagación, pero ahora recurriendo al movimiento denominado periodo de éxito en donde se buscó el consenso de las características de la EE. Es en esta década donde propiamente inicia el movimiento de ME.

Para mediados de los años ochenta se inicio con un nuevo concepto, el cual posteriormente tendría mucho auge, este nuevo concepto anteriormente denominado periodo de éxito se transformo a la “gestión del cambio” que es una fusión entre conocimiento de la investigación y la práctica educativa.

Uno de los pioneros en este movimiento fue Hopkins que define a la ME como “...*un enfoque para el cambio educativo que mejora los resultados de los estudiantes, además de fortalecer la capacidad de la escuela para gestionar el cambio.*”¹⁷ Refiriendo a esto, no se trata de una cuestión final o de sólo el resultado o producto, sino más bien del proceso. Ya que, este movimiento sólo se concentraba en los directivos y en los profesores, que son los agentes prioritarios que llevarán al centro al cambio educativo o a la mejora de este como su nombre lo indica.

La ME, centra su interés esencialmente en transformar las condiciones de la institución; así mismo alude a los procesos de transformación del centro educativo, específicamente en el aula, en el sistema educativo y en el contexto externo.

Este movimiento es un proceso no lineal y esta formado por distintas fases:

- Fase de iniciación: esta consiste en tomar decisiones hacia el cambio buscando un compromiso hacia el proceso. Sus actividades constan de la decisión al

¹⁷ Ibid p. 25

cambio, el diagnóstico del centro, la exploración de opciones y la planificación del proceso.

- Fase de desarrollo: mencionadas por González y Escudero* que identifican tres apartados, lineal de traslación a la práctica, adaptación mutua y reconstrucción personal. Estas influyen en características de cambio, condiciones internas de la escuela y condiciones externas. Esta fase se divide en dos etapas la pre-implantación y la implantación; sus actividades constan de realizar planes de acción, compromiso hacia el proyecto y superar problemas.
- Fase de institucionalización: esta dirigida hacia la innovación y el cambio como forma habitual. Sus actividades constan del cambio en las estructuras, la organización de recursos de la escuela, busca eliminar la rivalidad, propicia vínculos con esfuerzos, asegura la participación, propone tener profesionales que permitan el cambio y profesores/asesores.

La propuesta que da la ME para desarrollar el cambio son los siguientes factores:

- Líderes capaces,
- Comunicación,
- Toma de decisiones,
- Planificación, y
- Evaluación del proceso.

Con ello, citamos ampliamente a Muñoz Repiso *"...Los factores que influyen en la marcha de la escuela y determinan también la posibilidad del cambio son las capacidades de los líderes escolares, la comunicación y toma de decisiones, y la planificación y evaluación del proceso. Destacan diez factores, la política de la innovación de la escuela; las intervenciones del director; el apoyo interno y externo; la estructura organizativa del centro; la cultura escolar; la organización educativa (currículo y pedagogía); los miembros del equipo docente, sus valores y preocupaciones; los*

* Autores mencionados por Muñoz Repiso Mercedes.

*alumnos, sus antecedentes y niveles de desarrollo; los resultados de los alumnos; la posición de la escuela en el ámbito local y nacional; y las condiciones, medios e instalaciones.*¹⁸

1.2.3 Mejora de la Eficacia Escolar

Este movimiento, surge a principios de los años noventa. La razón de su aparición fue porque algunos investigadores propusieron la unión entre la EE y la ME. Ya que, a estos dos movimientos se les encontraron muchas similitudes, incluso observaron que algunas de sus variables no eran semejantes, pero si podrían unirse para ampliar la investigación de la MEE, y así poder aportar mejoras a las instituciones educativas en las cuales se implementaría dicha propuesta.

Aportaciones de los movimientos¹⁹

Aportaciones del movimiento de Eficacia Escolar	Aportaciones del movimiento de Mejora de la Escuela
★ Atención a los resultados	★ Atención a los procesos
★ Énfasis en la equidad	★ Orientación hacia la acción y el desarrollo
★ Utilización de los datos para la toma de decisiones.	★ Énfasis en las áreas de mejora seleccionadas por el centro
★ Comprensión de que la escuela es el centro del cambio	★ Comprensión de la importancia de la cultura escolar
★ Orientación hacia la metodología de investigación cuantitativa.	★ Importancia de centrarse en la instrucción.
	★ Visión de la escuela como el centro del cambio.
	★ Orientación hacia la metodología de investigación cualitativa.

Su objetivo principal es mostrar una nueva idea buscando un modelo teórico que ligará ambos conceptos; como resultado surgió el modelo de la “mejora de la eficacia escolar”, dado a través del proceso de planificación del desarrollo escolar.

¹⁸ MUÑOZ, Repiso Mercedes et al.; “*La mejora de la eficacia escolar: Un estudio de casos*”, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, España num.144, p27.

¹⁹ *Ibíd.* Pág. 29

Este modelo contiene los siguientes elementos:

- El estudio del contexto interno y externo,
- Se fundamenta principalmente en los resultados de la EE y del movimiento de la ME, y añade los elementos de currículo y organización escolar,
- Realiza una planificación escolar a través de las corrientes anteriores a este modelo. Así mismo añade varios ámbitos como lo son: a) los alumnos el centro de la educación, es decir, ya no se pone en segundo término, sino que se le da la importancia que antes no se tenía, b) el proceso de enseñanza y aprendizaje, c) la planificación y, d) el liderazgo participativo.

A pesar de que varios investigadores, se referían a este movimiento como otro más que intentaría mejorar la educación, otros investigadores como Stoll, Murillo, Repiso, entre otros, mencionaban "... [No] es la simple suma de dos corrientes: es eso y mucho más."²⁰ Ya que el objetivo de este movimiento nos ayudará a vislumbrar hacia donde debe ir la escuela y como debe ir, además de ayudar a los docentes a alcanzar los objetivos propuestos de la escuela de una manera eficaz.

Con este nuevo proyecto se veía claro el camino por el cual la escuela iría mejorando. Además se haría posible establecer con mayor especificidad los criterios, las pautas y los procedimientos que llevaran a la escuela a la eficacia y a la calidad.

Así mismo, este modelo se considera como un proceso de cambio determinado para alcanzar de manera eficaz los propósitos planteados; a través de la reformulación y orientación de los elementos trazados.

²⁰ MURILLO, Torrecilla F. Javier; "Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar", RMIE, abr-jun 2004, vol. 9, núm. 21, p.322

Por lo tanto, algunas de las características específicas más sobresalientes que definen a esta modelo son las siguientes, propuestas por Muñoz Repiso.²¹:

- Es una acción duradera en el tiempo, no un esfuerzo puntual,
- Se orienta hacia el logro de unas metas educativas.
- Se lleva a cabo mediante la identificación, reformulación, reestructuración y optimización de los elementos de entrada, proceso y producto del centro, y de sus interrelaciones,
- Se emprenden acciones para modificar tanto los procesos de enseñanza y aprendizaje como los procesos organizativos y relaciones dentro del centro escolar,
- El proceso de cambio se lleva a cabo de forma sistemática y organizada,
- Se desarrollan simultáneamente varias estrategias, orientadas a una meta en común.
- Se busca la implicación de alumnos, padres y demás miembros de la comunidad educativa.

En consiguiente, este modelo rescata las propuestas más relevantes de la EE y de la ME. Por ello propone la interacción de todos los agentes educativos, una cultura colaborativa, un liderazgo que represente a la institución, pero que escuche a su comunidad. Así mismo propone una organización y gestión del cambio.

1.3. La influencia de los movimientos de investigación de la escuela en Programa Escuelas de Calidad.

En el actual gobierno del presidente Vicente Fox, la política principal ha dado continuidad a la línea de acción que se viene planteando desde los años 90's; darle calidad al ámbito educativo, nuevamente es uno de los principales objetivos planteados

²¹ MUÑOZ, Repiso Mercedes et al.; “*La mejora de la eficacia escolar: Un estudio de casos*”, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, España num.144, p36

en el Programa Nacional de Educación 2001-2006, sin dejar de lado la equidad en la educación e Impulsar el federalismo educativo; que estos a su vez son congruentes al Programa planteado en el sexenio del presidente Zedillo.

A pesar de que el objetivo sea el mismo para este sexenio, éste enfatizó su atención en un área específica, que era la tecnocratización de las escuelas, sin dejar de lado el área pedagógica, pero sí dándole mayor importancia al desarrollo tecnológico.

En este gobierno la principal política que se planteó o la estrategia que ha dado mayor satisfacción al sector educativo desde la visión gubernamental, ha sido el PEC que sigue con el propósito de mejorar a la educación, pero principalmente en el ámbito de la modernización tecnológica, al respecto menciona el Programa Nacional de Desarrollo “...promover el uso intensivo de las tecnologías de la información y la comunicación en la impartición de los programas educativos... renovar los materiales didácticos e incorporar las aportaciones de las tecnologías de la información y la comunicación... fomentar en las escuelas la utilización de tecnologías avanzadas en la realización de talleres y prácticas de laboratorio.”²² Es clara la tendencia modernista de esta política, puesto que las anteriores se enfocaban en la calidad educativa a través del mejoramiento del magisterio, de los materiales didácticos y en el aprendizaje de los alumnos; y dejaban en segundo término a la modernización de las instituciones, no con esto queremos descartar que el programa también atiende las necesidades pedagógicas y curriculares de los centros educativos, pero si invierten los papeles. Si antes se le daba mayor énfasis a lo pedagógico, ahora en este sexenio se cree que a través de la modernización se llegará a la calidad educativa.

En su fase inicial el PEC apoyaba exclusivamente a escuelas primarias, dando prioridad a las escuelas que atienden a la población de zonas urbanas marginadas. El PEC pretende la mejora de la educación básica; entendiéndolo que esta incluye al preescolar, primaria, secundaria y educación especial. Dicho programa está orientado hacia el

²² Programa Nacional de Desarrollo Educativo, 2001-2006, p. 175 [Documento Oficial]

mejoramiento de la educación básica, además busca la equidad y la oportunidad de estudio de todos los educandos; de igual manera ofrece en las escuelas de enseñanza básica, una calidad educativa. Su misión principal esta basada en ocho principios básicos de un modelo de autogestión los cuales son:

- Libertad en la toma de decisiones,
- Liderazgo compartido,
- Trabajo en equipo,
- Prácticas docentes flexibles acordes a la diversidad de los educandos,
- Planeación participativa,
- Evaluación para la mejora continua,
- Participación social responsable y
- Rendición de cuentas.²³

Los principales objetivos retomados del PEC que sustentan su labor y que consideramos los más relevantes son:

- Recuperar a la escuela como unidad de cambio y aseguramiento de la calidad, y a los alumnos como centro de toda iniciativa reconociendo que la transformación del centro escolar depende de sus condiciones específicas.
- Generar en cada escuela una dinámica autónoma de transformación.
- Procurar las condiciones necesarias para el funcionamiento eficaz de la escuela, de manera que se cumplan con el tiempo laboral establecido en el calendario escolar, se fomente la asistencia y la puntualidad que el tiempo destinado a la enseñanza se aproveche óptimamente y que cuente con infraestructura y equipamiento adecuado.
- Fortalecer las capacidades de los directores para que ejerzan eficazmente su liderazgo académico y social, coordinen el trabajo colegiado de los docentes,

²³ Programa Escuelas de Calidad en: www.sep.gob.mx consultado el 16- 08-04.

promuevan la evaluación interna como base para el mejoramiento continuo de la calidad educativa.

- Recuperar el conocimiento y experiencia del docente, protagonista fundamental de la educación, para potenciar el mejoramiento de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.
- Contribuir en la rendición de cuentas en la transparencia de estrategias institucionales y de co-financiamiento.
- Fortalecer el papel pedagógico de los jefes de sector, supervisores y asesores técnicos.

El programa menciona que una escuela de calidad: cuenta con una comunidad educativa integrada y comprometida; se hace responsable de los resultados del aprendizaje de manera colectiva; se compromete con el mejoramiento continuo y finalmente, garantiza que se adquieran los conocimientos, se desarrollen las habilidades, actitudes y valores necesarios para una vida plena. Para lograr todo ello plantea estrategias, a través de cuatro líneas de acción:

1. Reorientación de la gestión institucional,
2. Acompañamiento técnico especializado,
3. Apertura de espacios para la participación social y
4. Previsión de recursos adicionales.

Englobando, lo anterior se puede decir que la calidad que plantea el PEC se concentran en cuatro elementos principales los cuales son: relevancia, eficacia, equidad y eficiencia.

Todo lo anterior se basa en las reglas de operación e indicadores de gestión y evaluación del Programa Escuelas de Calidad fundamentadas conforme a lo dispuesto a la ley.

Las referencias anteriores dan pauta para observar la incidencia que tienen los movimientos de investigación sobre la escuela en el PEC. A continuación se puede observar en la tabla, los objetivos planteados por este programa y los aspectos que se asemejan a las EE.

Tabla 1: Comparación entre las aportaciones del movimiento EE y objetivos del PEC

Eficacia Escolar	Programa Escuelas de Calidad
• Un buen liderazgo	• Libertad en la toma de decisiones
• Altas expectativas	• Liderazgo compartido
• Énfasis de las destrezas	• Trabajo en equipo
• El clima seguro	• Prácticas docentes flexibles acordes a la diversidad de los educandos
• Trabajo colegiado	• Planeación participativa
• Resultados cuantitativos	• Evaluación para la mejora continua
• Evaluaciones	• Participación social responsable
	• Rendición de cuentas

*Elaboración propia con base a: Escuelas Eficaces y Programas Escuelas de Calidad.

Es indudable encontrar elementos semejantes en el cuadro anterior entre el movimiento de EE y el PEC, que llevan a concebir a la escuela como un organismo que debe cumplir con ciertos requerimientos para convertirse en un ideal planteado como “calidad”. Pero, ¿Cómo afirmar que la escuela es una unidad de eficacia?, para el movimiento de EE, una escuela eficaz es aquella que reúne todos los aspectos antes mencionados; a pesar de que se realizaron diversas investigaciones para contraponer a este movimiento y decir que no se podía etiquetar a un centro educativo como eficaz o no eficaz; dicho movimiento hizo caso omiso a todas estas contraposiciones y seguía planteando que una escuela eficaz era la que podía cumplir con éste cometido, no le importaba el proceso de cómo lo hacían, lo único que importaba eran los resultados.

En consiguiente efectivamente el PEC ha retomado aspectos importantes de esta investigación sobre la escuela, para poder reunir todas las características que lleven a la escuela como un centro de cambio. Además de ello, la manera de cómo convertirse en una escuela de calidad planteado por el programa coincide con los factores explicitados en el movimiento de EE, que muestran los elementos esenciales para poder llegar a ser una escuela de eficacia: la optimización del aprendizaje de los alumnos cumpliendo con tiempos efectivos de clases, la preparación de los profesores a través de capacitaciones y cursos, así como propiciar el trabajo colectivo favoreciendo la participación de todos los agentes escolares y finalmente que la organización del centro se encuentre en constante armonía.

De la misma manera el PEC muestra dentro de su apartado definición de las escuelas de calidad, las mismas características mencionadas en las EE, para llegar a cumplir el objetivo de ser una escuela de calidad, a diferencia del anterior, el programa proporciona un incentivo a las instituciones con la intención de motivarlas para así cumplir con el cometido antes mencionado. Pero finalmente se desarrollan las mismas estrategias, prescribiendo así los pasos que se “deben” seguir para llegar a un producto final.

De igual forma al referirnos al punto de evaluación y rendición de cuentas notamos que tanto para las EE como para el PEC, ambos tienen la misma finalidad: llegar a un resultado sin tomar en cuenta los procesos por los que tiene que pasar tanto la escuela como los alumnos para alcanzar dicho fin. Es así que cuando el PEC habla de evaluación la realiza en periodos largos, en cuanto a la rendición de cuentas se lleva a través del llenado de documentos anuales que se envían a la SEP. A diferencia de la propuesta mejora de la escuela (mencionada ya anteriormente), que tiene alternativa cualitativa centrada en los procesos para saber como la escuela puede llegar a mejorar; sin embargo el PEC siguió la línea de las EE en todos sus aspectos buscando así mismo con ello convertir a la institución en una instancia más de oferta y demanda. Es

decir, la educación una vez más es insertada en el modelo globalizador, en esta visión tecnocratizada en donde se busca sacar un producto más que de resultados esperados.

Explicado lo anterior el Programa a través de sus objetivos y estrategias, en ellos se ve expresado al cambio como clave principal para generar esta calidad. Si bien ya hemos desarrollado los conceptos de cambio, en donde explicamos que éste es un proceso constante de construcción y de desarrollo, además de reordenar y redefinir, y que se centra específicamente en el éxito de los resultados; este programa concibe al cambio cuando: se establece una relación entre todos los agentes de la institución educativa, es decir, realizan un trabajo colaborativo (planeación participativa, trabajo en equipo, etc.); cuando se genera una modificación, en cuanto a la toma de decisiones, ello quiere decir que la institución tiene libre albedrío para dirigir al centro educativo; de acuerdo con sus condiciones específicas, su historia, contexto, entre otros; también cuando se fortalecen las habilidades del director, esto a través de la capacidad que tenga él, como líder; así como también de compartir este liderazgo, además se toma al alumno y al profesor como protagonistas de la educación. Así mismo el PEC plantea que dentro de las escuelas se realice un cambio de organización interna y una gestión de calidad; con el fin de que los objetivos planteados se logren alcanzar. Eso no es más que reafirmar que los objetivos planteados por el programa, llevan a las escuelas a centrarse en el cambio educativo; una vez más ahondamos que los resultados son los que dictaminarán si una escuela es o no calidad.

Pese a todo lo realizado y descrito por el moviendo de EE, la corriente de la Mejora de la Escuela inicio con conjeturas y criticas hacia este modelo; pues no concebía el hecho de hacer prescripciones acerca de como la escuela “debería ser”, y cuales eran los pasos que se “debían” seguir para ser una escuela eficaz; de igual manera el PEC, sigue esta misma vertiente, promoviendo y anunciando como llegar a convertirse en una escuela de calidad, mencionadas en las “*condiciones requeridas para que una escuela se convierta en una escuela de calidad*” (vistas en la página electrónica de la SEP, en el apartado de Escuelas de Calidad). Pero en esta crítica, la cuestión está en

como puede un modelo establecer tan tajantemente como llegar a la calidad, sin tomar en cuenta los procesos de las escuelas, en el entendido que cada institución es diferente y tiene necesidades muy distintas a las otras. Por otra parte el proceso por el que pasan las escuelas en su desarrollo es sumamente importante, y es necesario tomar en cuenta no solo el resultado al que se quiere llegar, sino a todos los sucesos y cuestiones que están alrededor de esa escuela, como lo propone el Movimiento ME.

Quizá se establezcan pasos por los cuales se llegará a ser una escuela de calidad, pero difícilmente se presupone a reflexionar y analizar a la escuela en su conjunto. En su caso *“la mejora escolar no es tanto una situación final como un proceso de cambio y se puede considerar como: un medio para el cambio educativo planificado, un proceso que requiere habitualmente un apoyo de tipo externo, una concepción que enfatiza las estrategias que fortalecen la capacidad de la escuela para gestionar el cambio”*²⁴ A diferencia de como se ha venido mencionando a lo largo de este apartado el movimiento de EE y el PEC se centran específicamente en los resultados.

Con esto no pretendemos decir que el movimiento ME es mejor que las EE, a ambos tienen elementos favorables para ayudar a los centros a ser unidades de cambio en su individualidad; sin embargo también carecen de factores que ayuden en su totalidad a la escuela. Por lo cual para mejorar a las instituciones cabalmente se unificaron estos movimientos creándose el MEE, retomando los aspectos más importantes de ambos movimientos, dándole importancia así tanto al proceso como al producto. Sin embargo como en toda corriente o movimiento no hay recetario mágico que solucione los problemas de las instituciones, por lo que de la misma manera este movimiento funcionó como apoyo en la búsqueda del progreso de las escuelas.

²⁴ MURILLO Torrecilla, F. Javier en: www.uam.es/personal_pdi/stmaria/jmurillo/documentos/murillo2001ri.pdf consultado el 17-04-06.

Finalmente para el PEC *“...como parte de la política nacional de reforma de la gestión educativa, que busca superar diversos obstáculos para el logro educativo...”*²⁵, es de suma importancia elevar la calidad educativa del país, ello se realizará a través del cambio, la innovación y la mejora en las instituciones educativas. Para el PEC *“...la clave para elevar la calidad de la educación no sólo está en la mejoría de los insumos del sistema educativo, sino en la capacidad de la organización de las escuelas.”*²⁶ En conclusión, lo que entiende el PEC por una escuela de calidad es retomado de la corriente eficacia escolar.

En base a todo lo desarrollado en este apartado, es incongruente mencionar que el PEC tenga la finalidad de hacer que las escuelas lleguen a un cambio y a la calidad esperada a través de una serie de pasos, sin tomar en cuenta que para llegar a ello es necesario entender cada uno de los procesos a los cuales hay que llegar; además de que el mismo programa no se ha apropiado de estos, por ello es difícil explicar que es lo que se requiere para ser una escuela eficaz y lo único que importa en este caso es la rendición de cuentas.

Sin embargo, se mencionó que para llegar al cambio es necesario atravesar por distintas fases, la primera es planear: pensar, analizar la razón del cambio, es ahí cuando la innovación entra en acción pues es ella el origen de dicho cambio, en consecuencia entra el mejoramiento que es el proceso a seguir de esta innovación y finalmente el resultado es el cambio esperado.

Por esto mismo es que nos resulta ilógico el planteamiento del PEC, pues ellos consideran que desde la incorporación al programa, la institución se convierte en una escuela de cambio; en vez de revisar, analizar y reflexionar los resultados para ver si en verdad se cumplieron los objetivos previamente pensados para la institución. Por lo tanto el PEC esta más bien planteando un proceso de innovación, pues busca un fin visionando algo a futuro, y sería hasta el momento en que se lograrán obtener los

²⁵ Programa Escuelas de Calidad en: www.sep.gob.mx consultado el 16-08-04.

²⁶ *Ibíd.*

resultados de las ideas planteadas en un principio, que podría hablarse entonces de un cambio, mientras tanto sólo se está en el proceso, por ello; definitivamente no se puede enunciar que ya se es una “escuela de calidad” , pues aún no se obtienen los resultados de lo planteado al inicio, y mayor aún, lo que están arrojando las escuelas no son los resultados esperados, al menos no en lo vivido al interior de las escuelas, quizá en números lo sea, pero en la institución difícilmente se está logrando un verdadero cambio.

Por ello consideramos necesario desarrollar a la organización y gestión escolar, pues ello nos permitirá realizar un análisis profundo acerca de los planteamientos que está presentando el PEC, pues este programa presupone que el cambio se presentará a partir de la modificación de la organización y de la gestión escolar. A ello implica suponer que todo cambio o mejoramiento en la gestión escolar produce un cambio en la calidad educativa.

1.4 La Organización Escolar

La escuela como organización escolar se presenta a manera de procesos dinámicos sociales, generados por diversos contextos internos y externos. La estructura organizativa surge de la interacción entre los agentes educativos.

Para Torres Estrella: “ *La escuela es una organización formal porque esta compuesta por un conjunto de personas que tienen a su cargo una función, dentro de una estructura definida (jerarquía), poseen formas establecidas de coordinación y comunicación y realizan sus actividades mediante ciertos recursos técnicos que buscan alcanzar fines previamente establecidos.*”²⁷

²⁷ TORRES, Estrella; *La organización formal e informal* en: Elizondo Huerta A. (coord.) “La nueva escuela II”, PAIDOS, 2001. p. 17

Santos Guerra menciona *“La escuela es una organización formal, ya que todo su entramado institucional tiene un andamiaje de roles que corresponde a su estructura...este entramado de roles es jerárquico y responde a una concepción taxonómica de las funciones que tienen que ver con la autoridad. [Sin embargo] el problema no reside tanto en definir la organización o el acto y efecto de organizar como instancias subsidiarias para alcanzar unos fines. El problema reside, más bien en saber quién y cómo fija los fines, de qué naturaleza son y a quién sirven.”*²⁸

Es así que, la organización puede ser entendida como un sistema de conjunto de roles, a través de los cuales los miembros, se mantienen interrelacionados. De esta forma todos los agentes educativos tienen objetivos comunes; así mismo cada miembro de esta jerarquización de roles tiene que cumplir con ciertas funciones establecidas. Además del *“...proceso de enseñanza-aprendizaje y otros procesos educativos.”*²⁹; como lo son los proyectos escolares, programas de aula, reglamentos en general, entre otros; del mismo modo dentro de la organización de manera oculta se dan relaciones no previstas o denominadas también como cultura escolar, que ésta de manera obligada influye en la dinámica escolar. Entendiendo por cultura escolar como: *“La organización comportamental de los estudiantes, su agrupación, la jerarquía escolar, la evaluación de los docentes, el currículo, los ritos y costumbres de la vida social en la escuela, las relaciones entre los docentes y estudiantes.”*³⁰

Es por ello que la organización escolar define las metas, roles, proyectos, medios, recursos, significados y formas de entender el hecho educativo, a ello mismo refiere Gairín *“... los centros educativos...están inmersos en una determinada cultura pero que también crea cultura propia, conformada por las normas, creencias, valores y mitos...”*³¹ Puesto que la institución, es una organización que ésta formada por personas que desarrollan tareas coordinadas por el líder o el Director en búsqueda de fines

²⁸ SANTOS Guerra, Miguel Ángel, *La luz del prisma*, Aljibe, España 2000. Pp.65,82

²⁹, *Ibíd.* p.27.

³⁰ PEREZ, Gómez Ángel I.; *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*; MORATA Madrid 2004, p.147

³¹ GAIRIN, Sallán Joaquín; *Cambio de cultura y organizaciones que aprenden*; en: Liderazgo y organizaciones que aprenden, Bilbao 2000, ediciones Mensajero. Pp 74

educativos. De él dependerá que todos los agentes de la institución tengan claro el objetivo que está llevándose a cabo, tendrá la responsabilidad de delegar las funciones dentro de la escuela, actividades específicas, responsabilidades, organización de actividades; además de realizar la evaluación, para conocer los aspectos de la institución que están limitando el desarrollo de ésta, él es un elemento determinante de la calidad del desempeño de la escuela, para que ésta sea efectiva y eficiente.

En la escuela se viven relaciones informales vinculadas con grupos de amigos, y que no se relacionan directamente con la tarea escolar, en este estilo de relaciones del ámbito informal aparecen los líderes ocultos detrás de la formalidad. Es así que la escuela, debe propiciar una cultura común, el sentido de pertenencia, fomentar el desarrollo individual y colectivo, ser una comunidad donde se fomente las relaciones interpersonales, el diálogo, el respeto, la cooperación, la confianza, la responsabilidad, la valoración de los demás, y ser el lugar de encuentro, en donde todos los agentes educativos encuentren un espacio para trabajar de manera individual y colegiada.

La escuela está insertada dentro de un contexto social, cultural, político y económico que define y caracteriza su identidad, sus valores, costumbres y tradiciones, que forman parte de su cultura. *“La cultura estaría constituida por patrones de creencias o significados compartidos por los miembros, apoyados por determinados valores, normas, rituales de funcionamiento.”*³² El clima escolar está íntimamente relacionado con la cultura; esto lo observamos en los integrantes, las relaciones que se viven dentro de la institución y las vivencias de cada uno de ellos, con ello podemos decir que las organizaciones escolares tienen cultura propia. Así mismo *“... la cultura puede ayudar o dificultar el proceso de aprendizaje colectivo.”*³³

La escuela como organización escolar exige preparación de quienes la integran, donde la participación posibilite acciones reflexivas y protagonistas situándolas en un contexto

³² González 1994, en SANTOS Guerra, Miguel Ángel, *La luz del prisma*, Aljibe España 2000, p. 85

³³ GAIRIN, Sallán Joaquín; *Cambio de cultura y organizaciones que aprenden*; en: Liderazgo y organizaciones que aprenden, Biblao 2000, ediciones Mensajero. p. 75.

responsable, equilibrado y armónico; para el mejoramiento e innovación de ésta, sin dejar de lado los objetivos y metas encaminadas a establecimientos docentes en donde esté presente la eficacia, la eficiencia y la calidad. Es necesario también que la escuela se centre en realizar una reflexión continua, en donde tenga presente el aprendizaje, la enseñanza, el contexto, pero sobre todo tener a la cultura propia de la institución, y el trabajo colectivo, como primer motivo de cambio. Sin duda es un trabajo arduo para las escuelas lograr realizar todas éstas acciones, no obstante Gairín hace referencia en su artículo "*Cambio de cultura y organizaciones que aprenden*" a tres estadios principales. Las organizaciones que aprenden, son aquellas que a pesar de que estén integradas a un mismo contexto social y cultural, logran desarrollar un proceso organizativo propio para la institución, por ello es importante que la institución tome en cuenta su propia cultura; a raíz de ello se podrá mejorar la dirección, el trabajo en equipo, la forma de enseñanza y será capaz de evaluarse y realizar un análisis continuo de la escuela.

Desde esta perspectiva se plantean los tres estadios; en donde el primero hace referencia a que el programa de intervención es el eje principal para el desarrollo de la institución y la organización en este caso se ve como el sustento de un programa, una de las principales características de éste estadio es que trabajan de manera aislada.

Por otro lado en el segundo estadio existe un compromiso de trabajar más allá del individualismo de los profesores y del aula; ello implica trabajar de manera colegiada, cambiar las actitudes y modificar las estructuras del funcionamiento. Aquí entonces la organización esta identificada por un proyecto; "*pero más allá de la existencia y realización de proyectos, podemos entender como un compromiso de las organizaciones el institucionalizar los cambios que progresivamente se vayan planteando.*"³⁴ Para alcanzar a llegar a ser una organización que aprende, que es el tercer estadio; se considera a la organización como aquella que trabaja en conjunto para realizar los proyectos escolares o curriculares, es la que facilita el aprendizaje de todos sus integrantes. Este estadio se caracteriza por la existencia de una cultura

³⁴ GAIRIN, Sallán Joaquín; *Cambio de cultura y organizaciones que aprenden*; en: Liderazgo y organizaciones que aprenden, Biblao 2000, ediciones Mensajero. Pp 78

colaborativa, por tener una estructura flexible, por el trabajo de los profesores en equipo; pero sobre todo esta preparada para evaluarse. Es por ello que muy pocas escuelas logran llegar a este último estadio, pues comúnmente las instituciones trabajan en el primer o segundo estadio.

Asimismo, la institución es una estructura de relaciones en un medio educativo. El contexto desarrolla una influencia y consigue convertirse en una fuerza de incidencia manifiesta, en cuanto al contexto externo que rodea a la escuela es determinante en el desarrollo productivo de los procesos organizativos así como la actividad diaria.

La identidad de la escuela es fundamental para la propia autorrealización, la cual debe aplicarse a mejorar la singularidad, estilo y características esenciales que la definen, más que empeñarse en alcanzar metas alejadas de su especificidad.

Por lo tanto la organización escolar se preocupa específicamente de la regulación de los espacios, del reparto de actividades, la ordenación del currículo, de los roles y funciones del personal, sin embargo la organización no profundiza en la ejecución y acción de las funciones a cumplir dentro de la escuela, por ello surge la gestión escolar que atiende específicamente, el quehacer cotidiano; verifica que se cumplan y evalúen todas las acciones propuestas por la organización presentadas dentro de la institución.

1.5 La Gestión Escolar

La gestión escolar es un proceso de acción humana insertada en la organización, sus finalidades son los arreglos institucionales, la articulación de recursos, el cumplimiento de los objetivos de un plan a plazo fijo y la interacción entre personas. Es un proceso de construcción de las necesidades, controla y regula los programas y recursos para el logro de los objetivos por medio de directivos, administra los recursos financieros, materiales y humanos. Así mismo su objetivo principal es centrarse y observar el aprendizaje de los alumnos en las aulas, teniendo como desafío el buscar acciones

dinámicas para propiciar la participación y la intervención de los actores de la urdimbre educativa.

La gestión involucra dentro de sus funciones, la atención tanto a lo administrativo: liderazgo, delegación de tareas, requerimientos administrativos (llenados de formatos, papeleos, etc.); como a la atención de lo pedagógico (currículo, planes y programas, etc.) anteriormente desatendido “...*la escuela que como cualquier organización es posible de ser administrada con técnicas administrativas –al profesor no se le concibe como sujeto-maestro-ciudadano, ya que solamente a través de la comprensión de los valores, practicas, creencias y cultura de lo magisterial y de lo escolar, se podrá construir una visión autentica de gestión para la escuela en donde se pueda considerar a la organización escolar como un especial tipo de organización y a su función que realiza, como generadora y transmisora de conocimientos, saberes y de cultura social...*”³⁵

Ahora bien para entender claramente a la gestión; a continuación se presentarán diferentes definiciones, dadas por diversos autores.

Para Alvarino C. “*la gestión es un elemento determinante de la calidad del desempeño de las escuelas, sobre todo en la medida que se incrementa la descentralización de los procesos de decisión en los sistemas educacionales.*”³⁶

Mientras que para Oxman “*la gestión escolar es aquel proceso que articula las múltiples instancias de la vida escolar con una direccionalidad, cual es, la de lograr aprendizajes significativos en los alumnos. Gestionar, a nuestro entender, implica enhebrar, hilvanar, entretrejer todo aquello que acontece diariamente en el cotidiano de la escuela con miras a un fin, una meta a lograr, que es una educación de calidad.*”³⁷

³⁵ NAVARRO, Rodríguez Miguel, *La Gestión Escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura*, Universidad Pedagógica de Durango, p. 6

³⁶ ALVARINO, C., et al., *Gestión Escolar un estado del arte de la literatura*, Facultad de Educación Pontificia, Universidad Católica de Chile, p. 1

³⁷ OXMAN, Sergio; *Gestión Escolar-Gestión de Calidad, educación de calidad*; en: www.ciga.cl/gestion_escolar.htm consultado el 15-06-06

Y para Navarro, *“la gestión se ha definido como un campo emergente que integra los planteamientos de la administración educativa, pero que asume otras características acordes a la complejidad de los centros escolares.”*³⁸

Englobando a estos tres conceptos de gestión, podemos observar que éste emerge como una alternativa de la organización, que puede ser empleada en la institución. Es así que podemos afirmar que la gestión tiene como función principal integrar de forma equilibrada los componentes que conforman una institución como lo son la articulación de recursos, los objetivos, además de llegar al cumplimiento de los objetivos planteados por la organización escolar.

La gestión escolar es un proceso racionalizado, orientado a la organización de los medios con los que cuenta una institución; es un asunto de indagación de las motivaciones de las personas en su lugar de trabajo; su función es generar una relación adecuada entre estrategias, estructuras, sistemas, estilos, personal y objetivos de la organización. En su contexto externo los elementos son: padres de familia, sistema legal, jurídicos, etc., en su contexto interno está basado en los logros y los objetivos institucionales, así como las relaciones entre los integrantes. Es decir que la gestión escolar aún trabaja bajo dos direcciones, por un lado continúa tratando los asuntos administrativos y pedagógicos por el otro asuntos internos que competen a como se lleva acabo la enseñanza de los planes y programas que se establecieron en lo general.

Es por ello que la gestión atiende a todos los ámbitos de la escuela, dándole un sentido de dirección para cumplir con los objetivos, también es *“... la orientación que se brinda a los procesos áulicos, a las series de relaciones intra y extra escolares, es decir con la comunidad y se caracteriza como una acción permanente de racionalización, aplicación de recursos... para el logro de los objetivos educaciones.”*³⁹ En ella, también se ve la

³⁸ NAVARRO, Rodríguez Miguel, *La Gestión Escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura*, Universidad Pedagógica de Durango, p. 1

³⁹ MARTINEZ, M. *La gestión escolar como quehacer escolar*, Universidad Pedagógica Nacional, México en: NAVARRO, Rodríguez Miguel, *La Gestión Escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura*, Universidad Pedagógica de Durango, p. 13

importancia de la unión de los actores educativos como pieza fundamental para mejorar la calidad educativa.

En este tipo de gestión, el director es un personaje importante, ya que él llevará a la institución a que cumpla todas las metas, propósitos y objetivos planteados al inicio del ciclo escolar. A ello mismo menciona Schmelkes: *“la gestión escolar no se reduce a la función exclusiva para el director, sino que pone a dicha función en relación con el trabajo colegiado.”*⁴⁰ Cabe destacar que el director, a pesar de que sea el líder, deberá hacer participe a todos los actores educativos, incluyendo a los padres de familia y alumnos, propiciará un trabajo colaborativo, todo ello con la finalidad de mejorar a la institución y que la educación que se brinde dentro de este espacio sea de calidad, puesto que la gestión escolar, además de abarcar a varias dimensiones y de dirigir el rumbo de la escuela, tiene también como finalidad el cambio y la mejora de la escuela, para así poder cumplir con las políticas educativas planteadas por el gobierno.

Finalmente entendamos a la gestión escolar como todos estos elementos encrucijados entre sí, que conforman a la institución educativa; que son importantes para poder decir si la enseñanza que se está impartiendo es de calidad, pues para llegar a esta calidad *“no depende solamente de los medios materiales, recursos financieros y profesores suficientes”*⁴¹, o bien capacitados, que es lo que emplea el PEC como mejora de la educación.

Después de lo anterior es necesario saber que relación tiene la gestión con los cuatro elementos que enuncia el PEC los cuales son eficacia, eficiencia, equidad y relevancia; ya que como se mencionó anteriormente este programa presupone que el mejoramiento en la calidad educativa partiría del cambio en la gestión escolar. Es así que la eficacia educativa se describe como el tiempo real y efectivo que tiene que cubrirse en las aulas, mientras para la eficiencia, ella se refiere al adecuada distribución de recursos,

⁴⁰ SCHMELKES, Sylvia; *Calidad de la educación y gestión escolar*; en Programa para la Transformación y el Fortalecimiento Académicos de las Escuelas Normales; SEP México 2001. p27

⁴¹ GIMENO, Sacristán J. *Investigación e Innovación sobre la Gestión Pedagógica de los equipos de profesores* en: EZPELETA, Justa et al. (comp.), *La gestión Pedagógica de la Escuela*, UNESCO. p. 68

que lleven a obtener mejores resultados educativos; para la equidad es necesario garantizar una enseñanza adecuada e incluyente a todos los alumnos, sin hacer diferencias en ellos, sino brindarle educación a todos, es decir una cobertura total. La equidad busca estrategias para la no deserción y la no reprobación, finalmente para la relevancia educativa, es necesario que los conocimientos que se imparten sean significativos para el alumno tanto en su desarrollo educativo como en lo social, buscando tener impacto en las necesidades e intereses de éste.

A partir de ello, vemos claramente que la gestión escolar es una herramienta fundamental para que se desarrollen los cuatro elementos básicos que se plantea el PEC, sin embargo el cambio en la calidad educativa no partirá solamente de la gestión, sino también de la interacción con la organización escolar; que ello depende del trabajo que realicen los actores educativos, puesto que son ellos los que le dan el funcionamiento y la dinámica continua al quehacer educativo.

La gestión escolar identifica cuatro dimensiones recurrentes en todo el sistema educativo, que se manifiestan en el quehacer cotidiano de las escuelas y que a su vez forman a lo que llamamos la cultura escolar. Las dimensiones que se refieren son: la organización, la pedagógica didáctica, la administrativa y la comunitaria.

1.5.1 Dimensiones Analíticas de la Gestión Escolar

Como se vio anteriormente la gestión escolar engloba a toda la institución, atiende a la escuela por medio de cuatro dimensiones, estas dimensiones *“no existen ni se presentan separadas e independientes una de la otra, las acciones o decisiones que se llevan a efecto en alguna de ellas, impactan en las otras de diferentes formas.”*⁴² Ellas le ayudaran a los actores educativos a ver las fortalezas y debilidades que existen dentro

⁴² GUERRA, Mendoza Marcelino (Coord.); *Gestión Educativa para Directivos de educación básica*; Diplomado, Documento de Trabajo, UPN México 2004. p. 15

de la institución, esto con el fin de reconocer en que aspectos están fallando para llegar a cumplir la meta de dicha institución.

En este caso el actor principal que sería el director tiene que *constituirse “[como] el coordinador general de la institución y en consecuencia, ocuparse y ser responsable por las cuatro dimensiones...”*⁴³

Las dimensiones referidas anteriormente se explicaran a continuación.

La dimensión **pedagógica-didáctica**: Toda institución brinda a los individuos aprendizajes y enseñanzas, sin embargo esta dimensión le da al organismo el carácter de educativo, a diferencia de las instituciones gubernamentales. Ya que la enseñanza esta basada en proyectos institucionales y educativos.

Uno de sus principales objetivos es centrarse en los procesos y prácticas educativas del currículo de la escuela; además de reflexionar, y analizar las finalidades y propósitos que se plantea.

Para concretizar el currículo es necesario que se transite por tres niveles; el primero es comprender “*el qué, cuándo, cómo y por qué de los aprendizajes y por consiguiente de su evaluación, en segundo lugar es preciso partir de los planteamientos curriculares para identificar, analizar y sistematizar las problemáticas que requieren ser atendidas..., finalmente reflexionar, discutir y arribar a consensos sobre la pertinencia de los planteamientos curriculares...*”⁴⁴; es decir el personal docente tiene que estar consiente de que es lo que va a enseñar y cómo lo va a enseñar, además de saber que es lo que se requiere para el proceso de enseñanza-aprendizaje; todo ello con la posibilidad que sea trabajado de manera colectiva

⁴³ FRIGERIO, Graciela, et al., *Las instituciones educativas Cara y Ceca. Elementos para su comprensión*, TROQUEL Educación, Serie FLACSO- Acción, Argentina 1992, p. 42.

⁴⁴ GUERRA, Mendoza Marcelino (Coord.); *Gestión Educativa para Directivos de educación básica*; Diplomado, Documento de Trabajo, UPN México 2004.p. 13-14.

Así mismo, ésta dimensión se refiere a los métodos de enseñanza, a la manera en como se imparten los contenidos, a los planes y programas, al proyecto escolar, al desarrollo curricular, tanto las finalidades, intencionalidades y propósitos de la educación en general, y de la escuela en particular, así como el desarrollo y evaluación de los aprendizajes y de los contenidos, además de tener como prioridad la relación del docente y el alumno, pues aquí se verá la calidad de la educación impartida, ¿cómo enseña el profesor y de que manera el alumno aprende los contenidos.?

Dentro de esta dimensión como ya se menciona se trabaja el proyecto escolar *“es un instrumento y estrategia de la gestión escolar, favorece el encuentro y el diálogo entre la comunidad educativa a fin de emprender un movimiento ordenado y sistemático, en pro del funcionamiento y organización de la escuela, entorno al desarrollo de competencias en el alumnado”*⁴⁵ Así mismo, es una herramienta que auxilia a la institución para ver su condición actual que le arrojó el diagnóstico, a raíz de éste, los integrantes de la institución se plantean metas, objetivos, visión, misión, estrategias y actividades para alcanzar el cumplimiento del objetivo general planteado para combatir la problemática principal de la institución. En consecuencia se realiza un plan anual de trabajo el cual se centra en atender problemáticas específicas, sin perder de vista el objetivo general planteado en el proyecto escolar. Para que la institución alcance su objetivo tanto el proyecto escolar como el plan anual se dividen en ámbitos de intervención los cuales son aula, organización y comunidad.

Así mismo esta dimensión trabaja la concreción del currículo; sin embargo para un análisis posterior se desarrollará en este apartado a las adecuaciones curriculares, que son contenidos establecidos para un nivel de educación en específico y son modificados por los profesores para su aplicación en centros educativos de educación especial o para personas en específico. A ello César Coll menciona *“el diseño curricular base esta siempre sujeto a adaptaciones diversas en función de las necesidades educativas concretas de los alumnos a los que se aplica; por supuesto la profundidad y la amplitud*

⁴⁵ *El proyecto Escolar una suma de acuerdos y esfuerzos*, SEP p. 6 [Documento oficial]

*de las adaptaciones dependerán, en cada caso, de la naturaleza de las necesidades educativas...*⁴⁶

Finalmente concluimos que la dimensión pedagógica didáctica esta en relación con las finalidades, intencionalidades y propósitos de la educación, en cuanto a los resultados y pertinencia de los aprendizajes, de los contenidos curriculares, del perfil de los docentes y alumnos; así mismo busca que todos los integrantes de la escuela trabajen de manera colegiada sobre qué, cómo, cuándo y porqué enseñar y evaluar.

En cuanto a la dimensión **organizativa u organizacional**: ésta se refiere a la forma de organización y funcionamiento de todos los agentes de una institución educativa.

Para esta dimensión, es importante que toda la comunidad educativa tenga claro las funciones y responsabilidades de cada integrante; así mismo el director debe tener presente que él delega las tareas de la institución para que se logre alcanzar los propósitos y metas propuestas, también tiene que tomar las decisiones y las estrategias que se plantearan para el desarrollo de la escuela, ello se puede realizar a través de juntas en las que se expongan los conflictos, los aciertos y como se esta llevando a la institución.

Dentro de esta dimensión, se presentan tres ámbitos en la propuesta de proyecto escolar en nuestro país:

El primer ámbito abarca al trabajo en aula y las formas de enseñanza, éste se refiere a la organización y dirección de las actividades de enseñanza que se llevan a cabo en el aula.

El segundo se centra en la organización y funcionamiento de la escuela, se refiere a la organización que tienen los maestros sobre el trabajo que se realiza, la distribución y el

⁴⁶ COLL, César; *Psicología y Currículo*; PAIDOS, Barcelona 2004, pp. 156-157.

aprovechamiento del tiempo efectivo escolar, la manera en la que el director ejerce sus funciones, la forma en la que se llevan a cabo las reuniones de consejo técnico, entre otras; con la finalidad de lograr un aprendizaje significativo en los alumnos, pero también es necesario que los agentes compartan propósitos educativos y metas comunes.

Finalmente el tercer ámbito se relaciona con la comunidad, se refiere a la relación entre la escuela y las familias de los alumnos, la importancia que los padres de familia participen en la educación de sus hijos, pero cabe aclarar que para esto es necesario que los profesores permitan su participación y brinden a los padres la información necesaria de manera formal y/o informal.

Así mismo dentro de esta dimensión se trabajan la toma de decisiones, delegación de tareas, roles, dirección y evaluación escolar. Estos elementos se desarrollarán a continuación; ya que posteriormente se analizarán.

La toma de decisiones: A partir, de la organización tanto externa como interna es decir, se comienzan a tomar decisiones que guiaran el rumbo de la institución, éstas pueden ser positivas, pero también negativas todo dependerá de la visión que tenga el líder de la institución pues es él quien tomará las decisiones en lo que respecta a los cambios de la organización de la escuela. Para Santos Guerra *“los aspectos formales e informales de la organización se combinan e interactúan para determinar el funcionamiento de la organización. Una decisión es un compromiso de acción que conlleva una intención de actuar de manera determinada. La decisión suele llevar consigo un proceso conducente a la selección del compromiso”*⁴⁷

La toma de decisiones abarca una rutina de reconocimiento y de diagnóstico en dónde se observa la situación en la que se encuentra la escuela, después de ello se busca y se diseñan soluciones adecuadas a la organización de la escuela, por último la

⁴⁷ SANTOS Guerra, Miguel Ángel; *La Luz del Prisma, para comprender las organizaciones educativas*; ALJIBE, Málaga 2000, p. 126,127.

evaluación de todo ello; ésta rutina se realiza por fases para que todos los integrantes de la institución participen e interactúen en la búsqueda de soluciones para mejorar a la organización escolar.

Delegación de tareas: De acuerdo a lo ya establecido dentro de la escuela, el líder educativo delegará al equipo de la institución tareas directas, con respecto a las acciones que se han de realizar para dirigir a la escuela al cumplimiento de su objetivo. Así mismo esta delegación tiene como finalidad que el director no tenga una carga de trabajo excesiva; e implica que el equipo de trabajo analice y decida también sobre las acciones, esto ayuda a que el equipo sea más colaborativo y proporcione apoyo a todo el personal. Para Serafín Antúnez, *“Delegar es un acto de fe... Si el director procede de esta manera, seguramente los maestros aceptarán de buen agrado las tareas delegadas, y estará mostrando, a la vez, que se interesa por promover la participación mediante la implicación activa y el protagonismo de las personas, y no en encontrar en ellas simples ejecutores mecánicos de acciones sobre las que poco a poco nada pueden decir.”*⁴⁸

Los Roles: Tienen que ver con el papel que va a jugar cada integrante de la institución, es decir, la posición jerárquica que ocupa dentro de la escuela. Para Aldo Schlemenson *“los roles de distinta naturaleza que integran los diferentes subsistemas organizativos, conforman la estructura fijan límites preescritos y oficializan las expectativas reciprocas. Teniendo clara la estructura, entendida como soporte, la escuela puede involucrarse al proceso que supone la puesta en marcha del proyecto pedagógico y la interacción dinámica entre los conjuntos de roles intervinientes”*⁴⁹; así mismo para Elizondo Huerta *“la organización formal establece los roles o papeles, como los de director o supervisor; sin embargo, dichos roles serán desempeñados por individuos que tienen personalidad*

⁴⁸ ANTÚNEZ, Serafín; *Organización Escolar y acción directiva*; SEP Biblioteca para la actualización del maestro; México 2004, p. 149.

⁴⁹ SCHLEMENSON, Aldo et al; *Organizar y conducir la escuela, reflexiones de cinco directores y un asesor*, PAIDOS, Buenos Aires 2004 p. 50.

propia y necesidades particulares que los llevaran a interpretar y sentir de manera personal su papel."⁵⁰

Dirección: Este rol es quizá el más importante dentro de la institución, pues es éste el que tiene la función de guiar a la escuela a un objetivo final y una visión establecida principalmente por él mismo, es él, quien toma las decisiones, delega responsabilidades, establece compromisos y reglas, permite la interacción y la comunicación entre los demás miembros de la organización. Sobre el director recaerá la responsabilidad del adecuado o inadecuado funcionamiento de la institución. *"El directivo escolar es el líder formal y como tal es considerado el intermediario entre las autoridades y los grupos. Sin embargo, su verdadera capacidad de influencia debe descansar en algo más que la autoridad formal que le confiere la institución. El directivo debe en primer lugar, tener información sobre los grupos existentes; en segundo lugar debe saber lo que el grupo espera de él y procurar no enfrentarse abiertamente a las normas del grupo informal; debe procurar ganarse la aceptación del grupo y desempeñar en cierta medida la función del líder informal"*⁵¹

Evaluación: Es un proceso de revisión de los alcances que ha tenido la institución tanto de forma cuantitativa como cualitativa, para posteriormente plantear nuevas metas y acciones que lleven al cumplimiento del objetivo de la institución. La evaluación educativa, puede ser continua, intermedia y al final del ciclo escolar. Mientras más se tenga una cultura de la evaluación mayores serán los logros que se tengan dentro de la escuela, pero, para ello es necesario que no se produzca una cultura del aislamiento y que se tenga una apertura a la crítica. Así mismo *"La evaluación ha de estar contextualizada y tener en cuenta las condiciones en que se produce la formación. No es un fenómeno ajeno, sobrepuesto, añadido y descontextualizado."*⁵²

⁵⁰ ELIZONDO Huerta, Aurora; *La Nueva Escuela, II, dirección liderazgo y gestión escolar*; PAIDOS, Buenos Aires 2003, P. 18

⁵¹ Ibid. P. 21

⁵² SANTOS Guerra, Miguel Ángel; *Una flecha en la Diana, la evaluación como aprendizaje*; NARCEA, Madrid España 2003, p. 16.

En el caso de la dimensión **comunitaria**: ella engloba la cultura institucional, la participación de los actores educativos, así como la relación de la escuela con su entorno.

En esta dimensión es importante la participación de los padres de familia, pues ellos también son parte importante de la institución, estos además de ver las relaciones entre los actores de la educación, de la calidad de la enseñanza, son los que le dan una interacción a la escuela con el contexto social en donde se encuentra dicha institución.

En relación a la dimensión **administrativa**: en ella esta el planteamiento de la normatividad y la utilización eficiente de los recursos humanos, materiales, financieros y los tiempos disponibles.

En esta dimensión el actor principal es el director como el gestor de los recursos con los que cuenta la institución; él tiene que tener presente que estrategias han de implementarse para que la institución sea eficaz y eficiente.

Uno de los principales aspectos que retoma dicha dimensión son la comunicación y el manejo de la información, éstas deben ser significativas y contribuir a la buena toma de decisiones, además de buscar los medios para alcanzar sus propósitos; también propicia y aplica correcciones para ver las fallas y en caminarse de nueva cuenta a los objetivos planteados.

Englobando a las dos principales dimensiones que se abordarán posteriormente; sus principales finalidades son: para la dimensión pedagógica didáctica, ésta se basa principalmente en los aprendizajes, propósitos e intencionalidades de la educación, en los contenidos curriculares, sobre qué, cómo cuándo y por qué enseñar y evaluar los aprendizajes de los alumnos, así como en su perfil. Para la dimensión organizacional, está basada en el tipo de funcionamiento institucional, en su estructura formal involucra la autoridad y el liderazgo, la organización de tiempos y espacios; en la estructura informal, involucra a la cultura escolar; además de ello la dimensión organizacional

incluye a la distribución de tareas, espacios, vínculos tiempos, roles y la colaboración entre los miembros.

A pesar de que cada una de las dimensiones tiene funciones específicas, éstas no se jerarquizan ni se dividen para su funcionamiento.

Con base a todo lo anterior descrito, podemos observar la relación directa e indirecta que tienen los movimientos de educación con la organización y gestión escolar; ya que ambos desarrollan a la calidad educativa como principal elemento del funcionamiento de la escuela, además de que ello les indicará si la institución es o no es de calidad. Para el PEC, la calidad educativa, sólo se confiere cuando la organización escolar tiene buen funcionamiento, es decir, los agentes educativos tienen una relación estrecha, realizan tareas colegiadas, existe una comunicación entre ellos y aceptan ser evaluados, es decir, se encuentren en el tercer estadio de las organizaciones que aprenden; así mismo con estos recursos, el PEC puede decir que la escuela es eficaz, a pesar de que el funcionamiento interno en cuanto a la organización no sea el mejor. Es por ello, que nosotros consideramos, que sería favorable que el programa tomará en cuenta tanta la organización formal que anteriormente se ha descrito, como a la organización informal que en ella conlleva a la cultura escolar, ya que en ésta se ve visible la interacción de los actores escolares. Si la organización informal funciona adecuadamente, por consiguiente la organización interna se desarrollaría de una manera que propicie la mejora de la escuela.

Es así que nosotras entendemos por organización escolar, una visión global en cuanto a los mecanismos de funcionamiento y desarrollo de la escuela, mientras que la gestión escolar, se caracteriza por ser concreta y aterrizar los objetivos propuestos por la organización, además se involucra de manera más estrecha, con los agentes educativos.

Finalmente, la organización y gestión escolar, desde nuestra concepción tendría que funcionar de una manera en que sus acciones, propósitos y finalidades, engranarán

correctamente, para que la institución, no sólo respondiera a una etiqueta de una escuela de calidad, sino más bien que marchara de forma conjunta y armónica para responder a las necesidades de toda la urdimbre escolar, y proporcionar los aprendizajes adecuados para preparar alumnos que se enfrenten tanto a un desarrollo laboral, como un desarrollo social. Como es el caso del Centro de Atención Múltiple no. 89, “Rosario López Cortés”

CAPITULO 2

Marco Referencial y Metodología

La educación especial es un derecho fundamental para todos aquellos individuos que presenten alguna necesidad educativa especial con o sin discapacidad motriz, es por ello que a lo largo de este apartado se mencionará la evolución de la educación especial, las transformaciones que han sufrido los centros de atención para personas con discapacidad. Así mismo se presenta en específico el Centro de Atención Múltiple número 89 “Rosario López Cortés”, ya que es, en éste centro donde se desarrolla nuestra investigación; presentando una contextualización general del centro, así como los miembros que integran a dicha institución.

Del mismo modo se muestra la metodología, abarcando los diferentes procesos por los que paso la investigación, como se llevaron a cabo las observaciones, las entrevistas, las intervenciones en aulas; así mismo la forma de realizar la sistematización y el análisis de la información ubicando las categorías planteadas desde el objetivo principal: formas de organización interna, mecanismos de planeación, evaluación, distribución de responsabilidades y toma de decisiones.

2.1 Marco Referencial: La Atención a las Necesidades Educativas Especiales

La educación especial se origina en los años de 1880 con la apertura de “*la Escuela Nacional para Sordomudos en 1867 y la Escuela Nacional para Ciegos en 1887.*”⁵³ Así mismo en 1915 en el estado de Guanajuato se abre una institución especializada en la atención de niños con deficiencia mental que posteriormente se diversificó a la atención de niños y jóvenes con diferentes discapacidades, sobre todo por medio de instituciones

⁵³ Proyecto General para la Educación Especial en México; México D.E.E. SEP 1994.

como la Universidad Nacional Autónoma de México, la Escuela de Orientación para Varones y Niñas⁵⁴, y la Oficina de Coordinación de Educación Especial.

En 1935 el doctor Roberto Solís Quiroga, quien fuera gran promotor de la educación especial en México y en América, planteó la necesidad de institucionalizar la educación especial en nuestro país; con este planteamiento y como ministro de la Educación Pública el Lic. Ignacio García Téllez incluye esta educación a la Ley Orgánica de Educación. El 7 de julio de 1943 con la reforma de la Ley Orgánica, abrió sus puertas la Escuela de formación docente para maestros en educación especial, con la especialización a la atención de niños invidentes y sordos.

En 1959, el entonces dirigente de la SEP el profesor Manuel López Dávila, creó la oficina de Coordinación de Educación Especial, dependiente de la Dirección General de Educación superior e Investigaciones Científicas, a cargo quedó la profesora Adalmira Mayagoita, esta oficina se especializa principalmente a la estimulación temprana de niños con deficiencia mental. Durante los siguientes años la profesora logró hacer cambios significativos a la educación especial, ya que consiguió la apertura de doce centros de atención especializada para niños y jóvenes con necesidades educativas, en distintos estados de la república.

A fines de 1970, por decreto presidencial, se creó la Dirección General de Educación Especial (DGEE) con la finalidad de organizar, dirigir, desarrollar, administrar y vigilar el sistema federal de educación especial y la formación de maestros especialistas. A partir de entonces, el servicio de educación especial prestó atención a personas con deficiencia mental, trastornos de audición y lenguaje, impedimentos motores y trastornos visuales.

⁵⁴ Proyecto General para la Educación Especial en México; México D.E.E. SEP 1994.

La educación especial unifica diversas prácticas discursivas y extradiscursivas de origen médico, psicopedagógico y jurídico, condicionadas por la universalización de la escolaridad que hace que todo el que presenta dificultades para progresar en la escolaridad regular sea atendido por una escolaridad especial. La educación especial como práctica institucionalizada, surge a partir de la imposición gradualmente generalizada de la escolarización universal. Tiene sus fundamentos al igual que la educación general, en la función social de transmitir los valores culturales, tradiciones, habilidades, conocimientos científicos y técnicos a las nuevas generaciones de una sociedad determinada.

La educación especial es la instrucción que se otorga a sujetos con necesidades educativas especiales (NEE) y/o con discapacidad (términos posteriormente a desarrollar) que sobrepasan los servicios prestados en el aula de clase regular. Por lo tanto y como ya hemos mencionado se han creado centros que atienden a las personas con estas necesidades.

Para 1985 la UNESCO definiría a la educación especial como: *una forma de educación destinada a aquellos sujetos que no alcanzan o es improbable que alcancen a través de las acciones educativas normales, por lo tanto, la educación especial tiene por objetivo promover su proceso*⁵⁵.

Ahora bien, en cuanto a las NEE se caracteriza cuando un alumno presenta dificultades mayores que el resto de los alumnos para acceder a los aprendizajes, que se determinan en el currículo que le corresponden a su edad; y es por ello que necesita para compensar dichas dificultades, adaptaciones de acceso y/o adaptaciones curriculares significativas.

⁵⁵ www.unesco.com/educación. consultado el día Agosto de 2004.

Con respecto a la discapacidad, ésta se denomina como el atrofiamiento de las extremidades impidiendo el desarrollo motriz, a su vez se incluye la visión, la audición y problemas de lenguaje.

Después de la creación de varios centros especializados para atender a la educación especial; se crearon los Centros de Atención Múltiple que a continuación se explicara.

2.1.1 Los Centros de Atención Múltiple

En la década de los ochenta se inició una separación de las diferentes instituciones que atendían especialmente a la educación especial. Pero especialmente en 1992 como consecuencia de la Modernización de la Educación Básica, la reforma al artículo 3º constitucional y la promulgación de la Ley General de Educación se inició un proceso de reorientación y reorganización de los servicios de educación especial, cuyo punto de partida fue la adopción del concepto de necesidades educativas especiales⁵⁶, la promoción de la integración educativa y la reestructuración de los servicios existentes.

“Universalizar la educación mediante la ampliación de la cobertura y calidad de los servicios educativos y fomentar la equidad de la Educación Básica, garantizando que todos tengan la oportunidad de alcanzar y mantener niveles aceptables de aprendizaje, lo que implica atención y modificación de las condiciones que excluyen a las mujeres, a los grupos desasistidos...y a las personas con discapacidad, que tienen necesidades educativas especiales.”⁵⁷

⁵⁶ En 1994 en la declaración de Salamanca en México, se definió que un niño o una niña con necesidades educativas especiales es aquel que, en comparación con sus compañeros de grupo, tiene dificultades para el aprendizaje de los contenidos establecidos en el currículo, por lo cual requiere que se incorporen a su proceso educativo mayores recursos y/o recursos diferentes para que logre los fines y objetivos educativos.

⁵⁷ ELIZONDO Huerta, A (coord.), La Nueva Escuela I, Ed. PAIDOS, México (2001), P.48, capítulo 1, pág34

Así mismo se hizo la transformación de los servicios escolarizados de educación especial en Centros de Atención Múltiple (CAM), adoptando los programas de los diferentes niveles educativos.

La transformación de los Centros de Intervención Temprana, de las escuelas de educación especial y de los Centros de Capacitación de Educación Especial a CAM, implicó cambios fundamentales:

- a) De ser instituciones que trabajaban con currículos paralelos se convierten en centros educativos que deben trabajar con los planes y programas de educación inicial, preescolar y primaria general, así como con los de los Centros de Educación y Capacitación para el Trabajo Industrial (CECATI)
- b) En general, las escuelas de educación especial estaban organizadas por área de atención. Al respecto, había escuelas para niños con discapacidad intelectual, para niños con discapacidad auditiva, para niños con discapacidad motora y para niños con discapacidad visual. La reorientación promovió que en un solo CAM se atendiera a alumnos y alumnas con diferentes discapacidades⁵⁸ y que la formación de los grupos fuera por edad y no por área de atención.⁵⁹

De los 1,316 Centros de Atención Múltiple que existen en el país, 809 cuentan con la modalidad de educación inicial, 879 de educación preescolar, 1,125 de educación primaria y 546 la de capacitación laboral⁶⁰. De los cuales inscritos en el Programa Escuela de Calidad son:

⁵⁸ En algunas entidades sí se contaba con escuelas de educación especial que atendían a alumnos con distintas discapacidades desde su creación, debido a que sólo existía un servicio de este tipo en la comunidad.

⁵⁹ Programa Nacional de fortalecimiento de la educación especial e integración educativa.

⁶⁰ Información obtenida en el apartado de Educación Especial www.sep.gob.mx

Tabla 1: Escuelas Inscritas al PEC

	Programas Escuelas de Calidad (2001-2002)	Programas Escuelas de Calidad (2002-2003)	Programas Escuelas de Calidad (2003-2004)
PREESCOLAR	-	0	0
PRIMARIA	-	29	41
LABORAL	-	27	30
TOTAL	0	56	71

Elaboración propia: en base a Programas Escuelas de Calidad

<http://basica.sep.gob.mx/dgdgie/escuelasdecalidad/pub/escuelas/consulta/escuelas.htm> consultado el 16-08-04.

El trabajo con el currículo común dentro del CAM ha promovido situaciones como la que se mencionan a continuación:

- Al trabajar con el currículo común se ha perdido de vista que muchos de los alumnos y alumnas que asisten a estos servicios requieren de atención específica según su discapacidad, atención que sólo personal especializado puede ofrecerles.
- En muchas ocasiones la planeación del maestro está alejada totalmente de las necesidades y características de los alumnos. Así se presentan situaciones en las que algunos alumnos que supuestamente cursan el sexto grado no saben leer ni escribir, pero obtienen un certificado igual al de los alumnos que terminan este grado en una escuela primaria general, pues formalmente se trabaja con el currículo regular, aunque adaptado.
- En los últimos años, en algunos CAM, se han rechazado a niños y niñas con discapacidad severa o múltiple, con el argumento de que por sus características no pueden acceder al currículo básico. Al no ser aceptados en un servicio escolarizado de educación especial, estas niñas o niños se quedan, prácticamente, sin opción educativa.

La atención educativa de alumnos o alumnas con diferentes discapacidades en un mismo grupo ha representado un reto no superado suficientemente. Los conocimientos, la preparación y la experiencia de los profesionales que laboran en los CAM se relacionaban con la atención de una sola discapacidad; además la adopción del currículo general y el tránsito de un modelo clínico-terapéutico de atención a un modelo educativo implican un cambio de enorme magnitud que requiere no sólo actualización sino también acompañamiento permanente, condiciones que estuvieron ausentes en el proceso de reorientación.

Aunque el CAM se ha reorganizado administrativamente, la reorientación de sus acciones sustantivas ha sido muy difícil, pues, a diferencia de los esfuerzos llevados a cabo para fortalecer el trabajo de las USAER, no se han realizado acciones significativas en el mismo sentido para el CAM. El personal que labora en ellos ha tenido que apropiarse de los apoyos ofrecidos para las USAER y ajustarlos a sus necesidades, lo que no siempre es posible⁶¹.

Para el sexenio 2001-2006, a través del programa nacional de educación se les otorga a la educación básica inicial y especial lineamientos, en los cuales cada institución trabajará de manera colaborativa en su organización y planeación por medio del proyecto escolar. Estos lineamientos tienen como propósito cambiar a la escuela desde adentro, mejorar la calidad y favorecer la equidad. Así mismo disminuir el índice de reprobación, mejorar el aprovechamiento de los alumnos con la finalidad de crear organizaciones que aprenden.

Los lineamientos tienen tres retos a cumplir dentro de la educación los cuales son: *“cobertura con equidad, calidad de los procesos educativos y niveles de aprendizaje e integración y funcionamiento del sistema educativo”*⁶²

⁶¹ EDUCACIÓN ESPECIAL: La calidad de la atención educativa de los niños y jóvenes con discapacidad en los Centros de Atención Múltiple.

⁶² *Lineamientos para la organización y funcionamiento de los centros de atención múltiple de capacitación laboral 2003-2004. [Documento Oficial]*

Los lineamientos están contemplados a través de cuatro ejes. El primero, busca crear escuelas de calidad, asumiendo la responsabilidad de la institución de manera colectiva; el segundo se refiere a la cobertura con equidad, buscando una educación para todos de acuerdo a las necesidades de cada alumno; el tercero fomenta la participación social y la vinculación institucional, propiciando en la realidad la participación de todos; el cuarto tiene que ver con la administración al servicio de la escuela, propiciando un sistema educativo eficaz.

Los CAM, son una institución educativa de la Secretaría de Educación Pública que a su vez rige DGEE, ésta atiende a una población que presenta deficiencia intelectual, aunado a otras discapacidades (motora, auditiva, visual y autismo)

A través de la DGEE, se han establecido los siguientes propósitos, para desarrollar tareas básicas dentro de los centros, los cuales se presentan a continuación:

- Proporcionar educación básica a los alumnos 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.⁶³

⁶³ SEP www.sep.gob.mx/wb2/sep/sep_3475_educaci3n_especial#fn1: 10 de noviembre de 2004.

2.1.2. El Centro de Atención Múltiple no. 89

A continuación, de manera puntual y específica nos enfocaremos en el Centro de Atención Múltiple Laboral no. 89 “Rosario López Cortés”, con clave 09DMLO106-Q, esta ubicado en la calle Iris s/n, col. Jardines de Coyoacan, el cual en su inicio era llamado “Centro de Capacitación para el Trabajo Mixto no. 7”. Comenzó sus labores el 20 de agosto de 1980, con el siguiente personal; un director, cinco instructores, una psicóloga, un médico, dos secretarías y tres auxiliares de intendencia, la población escolar con que inició fue de 58 alumnos con un horario de 8:00 a 12:30 hrs.; los talleres con los que contaba eran: Vocacional Múltiple I y Múltiple II con muchas carencias. Es importante puntualizar que se capacitaba a los alumnos con Módulos basados en puestos de trabajo.

Iniciando el período 1981-82, comienza otra etapa de capacitación laboral, incrementando el horario del personal y reorganizando los talleres basándose en las necesidades de la comunidad y en las capacidades de los alumnos; por tal motivo se forman siete talleres siendo estos: Auxiliares de oficina, cerrajería, tejido y costura, jardinería, mecánica automotriz, belleza, viticultura y avicultura.

Para 1984, la institución cambia de directora; ella, junto con su personal buscan incrementar la población escolar y reestructurar los talleres ampliándolos a nueve, los cuales eran ayudantes y auxiliares en: mantenimientos de carro, costura, intendencia, mesero, belleza, reparador y aseo de calzado, de estampado y de cocina.

Al cumplir 5 años de trabajo por indicaciones de la DGEE se le cambia el nombre a la institución siendo éste oficialmente el Centro de Capacitación de Educación Especial no. 7 (CECADE) “Rosario López Cortés”. Actualmente la institución tiene por nombre Centro de Atención Múltiple no. 89 “Rosario López Cortes”.

En el ciclo escolar 2000- 2001, la institución cumple con el cometido de ampliar el rango de edad para ingresar al centro solicitada por la DGEE, con el propósito de atender a la

población egresada de 12 años cronológicos; considerando sus características de desarrollo, sus intereses y la falta de orientación vocacional, les dificulta integrarlos adecuadamente a un proceso de capacitación laboral, es por ello, que anteriormente sólo se aceptaban a jóvenes de 14 años para capacitarlos e insertarlos al ámbito laboral a los 18 años, edad permitida para iniciar a trabajar. Dada esta situación, específicamente este centro trata de fortalecer las competencias básicas a través de impartir asignaturas de secundaria en base a los propósitos de este nivel a fin de promover el desarrollo integral y una educación para la vida en el adolescente, estas asignaturas son: español, matemáticas, formación cívica y ética, expresión y apreciación artística y educación física. Así mismo, para brindar una atención centrada en la capacitación, la institución retoma los objetivos y planteamientos de diferentes organismos especializados en esta cuestión; los cuales se describirán brevemente a continuación:

- Consejo de Normalización y Certificación de Competencia Laboral (CONOCER): es un organismo que facilita los sistemas de normalización y certificación de competencias laborales, los mismos empresarios trabajadores y educadores son quienes diseñan estas normas, así como el cumplimiento de las mismas. Buscando desarrollar y aplicar conocimientos habilidades y destrezas expresadas en el saber hacer y en el saber ser.

Ahora bien existen diversos tipos de competencias. Las competencias básicas que tienen que ver con la educación formal impartida a lo largo de toda la vida, con lo que respecta a la lectura, escritura, la interpretación y expresión y las operaciones matemáticas. Las competencias genéricas son conocimientos y habilidades adquiridas ya sea de manera autodidáctica o por capacitación en escuelas o centros de trabajo para la convivencia y en el progreso personal y en el desarrollo productivo tales como: el trabajo en equipo, la higiene el análisis y evaluación de la información, etc. Las competencias específicas son las que se refieren a un conocimiento particular, habilidades técnicas sobre una función en

específico. Es así como los tres tipos de competencia son necesarios para el desarrollo integral de cada persona.

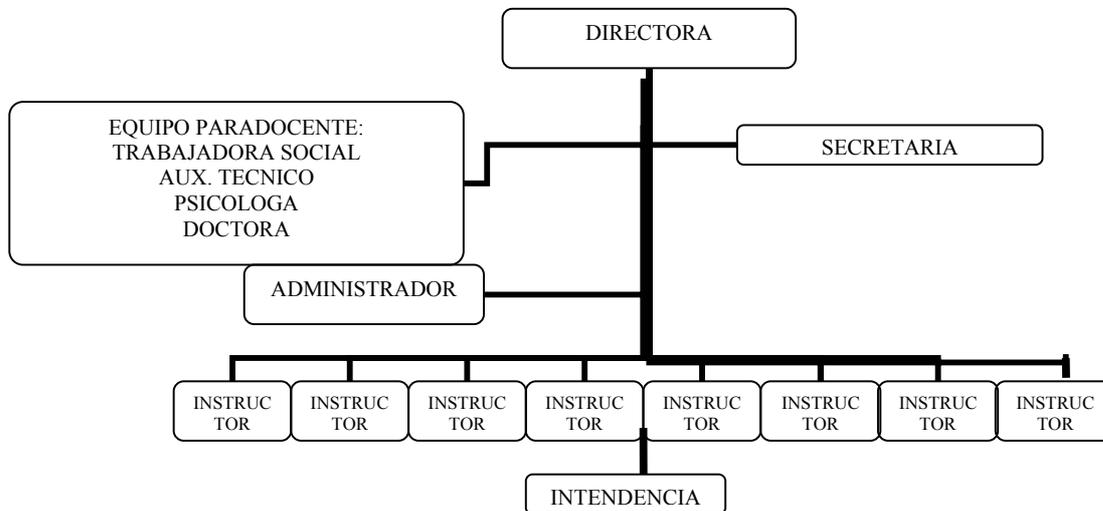
- Norma Técnica de Competencia Laboral (NTCL): define a la competencia laboral, que a la vez ésta engloba el conjunto de conocimientos, habilidades, aptitudes y actitudes, que son necesarias para desempeñar una función productiva. Todo ello a través de las perspectivas de calidad propuestas por el sector del trabajo. Todo este conjunto de características se expresan en el saber hacer, el poder hacer y el querer hacer.

Así mismo dentro de las NTCL, existen tres competencias extraídas de CONOCER, a desarrollar por el personal. En las cuales el sector productivo se basa para la capacitación; las cuales son: competencias básicas, genéricas y específicas.

Las instalaciones que alojan a la institución constan de:

- Cuatro edificios (dos pertenecen al CAM primaria y dos al CAM laboral)
- 8 salones, uno para cada taller con las adecuaciones correspondientes.
- 1 oficina de supervisión.
- Área de oficinas (Dirección, Psicología, Trabajadora Social, Educación Física y Sala de juntas)
- 2 baños
- 1 cooperativa
- 1 patio
- 2 canchas de básquetbol
- 1 cuarto de conserje

A continuación se muestra el organigrama de la institución:



Asimismo se presentan en la siguiente tabla las funciones y actividades que realiza cada uno del personal de la institución:

Tabla 2: Funciones y actividades de los integrantes del CAM

CARGO	FUNCION	ACTIVIDADES
DIRECTOR	Líder de la institución.	Realiza trámites administrativos, delega tareas y actividades, toma decisiones, realiza la organización y la planeación del centro. Toma el liderazgo en las juntas de consejo.
INSTRUCTORES	Capacitadores dentro de los talleres en las áreas de panadería, carpintería, belleza, serigrafía, cocina, costura, electricidad y atención a comensales. Además de impartir materias de formación básica como son: matemáticas, formación cívica y ética, español, danza, música, artes plásticas y teatro.	capacitan a los alumnos, realizan la planeación del taller y clases abiertas, buscan canales de integración y de comunicación con los padres, canalizan a los alumnos con la TS para integrarlos al CECATI.
PSICOLOGA	Realiza platicas con padres de familia, realiza cursos y talleres, además de platicar con los alumnos; así mismo imparte la clase de formación, cívica y ética.	Realiza talleres de proyecto de vida, de sexualidad y la aceptación para los padres y los hijos, asesora a los padres para darles una independencia a los hijos, busca pláticas con escuelas de educación básica para integrar a los alumnos que presenten mayor posibilidad de su inserción. Imparte la clase de

		cívica y ética y ayuda a los profesores con problemas internos como violencia, depresión, entre otros.
AUX. TECNICO	Realiza apoyo pedagógico a los profesores en cuanto a la planeación, visita a los talleres para ver las problemáticas que existen e imparte la clase de matemáticas.	Realizaba visitas a los talleres para ver cuales eran las problemáticas que se presentaban en los alumnos y así poder hacer una planeación que apoye a los alumnos, asesoraba a los maestros para la planeación del taller, les explicaba como poner en práctica el programa integrador; así mismo era apoyo para quedarse con el grupo cuando alguno de los instructores no asistía a la institución.
SECRETARIA	Realiza apoyo a directivo y a equipo paraprofesor	Capturar información, llenar formatos y asistir al directivo en aspectos que le sean necesarios.
DOCTOR	Atiende a los alumnos que tienen síntomas de enfermedad ligera, también ayuda a los alumnos que padecen enfermedades graves a obtener consultas con doctores especializados.	Realiza función de médico, realiza prevención de enfermedades, solución de emergencias médicas que se presenten. Colabora con la cuestión ambiental lleva extensión educativa, educación preventiva contra adicciones, nutrición, contacto con centros de salud, hospitales y laboratorios para la atención de los alumnos.
AUX. ADMINISTRATIVO	Se centra en los recursos financieros de la institución	Asesora a la dirección para comprar materiales, cambiar la infraestructura de la institución, además de administrar los recursos y el dinero que entra a la escuela.
TRABAJADORA SOCIAL	Realiza entrevistas a los padres de familia, busca apoyos económicos para los alumnos y canaliza a los alumnos a obtener una capacitación dentro de otra institución como lo es el CECATI. Imparte la clase de español y matemáticas.	Se encarga de los alumnos canalizados por los profesores para enviarlos al CECATI, platica con los padres, con los alumnos y va al CECATI para ver los avances de los alumnos, también busca posibles prácticas para que los alumnos pongan en práctica lo aprendido, realiza la organización de un bazar para que los alumnos vendan lo que hacen dentro de los talleres y obtengan recursos para los mismos.
ASESOR	Es un agente externo que vincula a la institución con la coordinación.	Visita a las instituciones que pertenecen a la coordinación 5 de educación especial, se encarga de asesorar a los directores en cuanto a la planeación y organización de las escuelas, con el fin de mejorar. Es el porta voz de la coordinación a las escuelas, para que estas cumplan con las acciones propuestas por la SEP.

*Elaboración propia de acuerdo a las entrevistas y observaciones realizadas dentro de la institución.

Los talleres que se imparten actualmente son:

- Costura
- Serigrafía
- Belleza
- Panadería
- Carpintería
- Preparación de alimentos
- Atención a comensales
- Electricidad

2. 2 Metodología

La investigación que llevamos a cabo se realizó a partir de un corte cualitativo con estudio de caso, mediante el empleo de un método de investigación descriptiva; puesto que este tipo de investigación describe el trabajo realizado por el equipo de investigación; así mismo su objetivo principal es *llegar a una comprensión de lo que sucede*⁶⁴ dentro del campo de estudio. A través del análisis e interpretación de los hechos ocurridos dentro de un escenario específico; este tipo de estudios se realizan con el propósito de comprender el papel desempeñado por los sujetos dentro de un tipo de cultura; además de interesarse por el desarrollo de un caso. Como instrumento de análisis se recurren a la observación participante, entrevistas formales e informales, análisis de documentos formales y las pláticas que se dan entre el equipo de investigación y los actores; todo ello con el fin de cumplir el objetivo planteado al inicio de la indagación.

El trabajo de los investigadores consiste en describir los hechos puntualmente, utilizando como herramienta un diario de campo, ya que este le permitirá categorizar, clasificar la información obtenida, para posteriormente analizarla y comprender los

⁶⁴ BISQUERRA, Rafael; *Métodos de investigación educativa*; CEAC, pp. 266.

hechos; sin embargo es una tarea ardua la que el investigador realiza; ya que debe de eliminar los comentarios subjetivos y solo centrarse en la descripción detallada objetivamente.

2.2.1 Categorías

Para realizar el análisis de la información, se realizaron categorías a partir de las dimensiones de la gestión pedagógica principalmente la organizacional, pedagógica didáctica y administrativa.

Dentro de las dimensiones se subcategorizaron los siguientes puntos, de acuerdo con la dimensión pedagógica-didáctica fueron: la planeación, las adecuaciones curriculares, el nivel de participación de los profesores en la realización del proyecto. Con lo que respecta a la dimensión organizacional, se tomo en cuenta las funciones, actividades, roles, la dinámica de trabajo por todos los integrantes del equipo, toma de decisiones, delegación de tareas, conducción de equipos de trabajo y la participación

La organización interna, la planeación, la evaluación, la distribución de responsabilidades y la toma de decisiones; fueron puntos de análisis que nos permitieron realizar una comparación entre lo que se realizaba en el CAM antes de su incorporación al PEC, así como la forma en como han prevalecido los cambios que se han efectuado en su integración.

2.2.2 Técnicas e instrumentos

Para obtener la información necesaria, se recurrió a la observación no participante, la entrevista, la revisión de documentos internos y oficiales.

En esta investigación utilizamos la técnica de la observación participante, la cual nos permitió tener un acercamiento a la realidad, además de observar la diversidad del campo de estudio. Este tipo de observación, nos dejo estudiar los diferentes

componentes culturales de las personas en su medio de trabajo como son: las relaciones con el grupo, sus costumbres, las dinámicas, etc. Como tal enfoque admite la posibilidad de incorporar una variedad de técnicas a la investigación, de hecho podría considerarse como un cambio y complemento entre observación y entrevista, aunque ambas se utilizan desde la perspectiva del investigador. Con lo que respecta a la observación no participante, en ella el investigador es ajeno al grupo. Por lo cual nosotros solicitamos la autorización para permanecer dentro del campo de estudio, y observar los hechos que se presentaban en las rutinas diarias, para así obtener los elementos necesarios para nuestro análisis.

Como se mencionó anteriormente, también se recurrió la entrevista como instrumento de esta investigación. En este caso se utilizamos la entrevista estructurada, no estructurada o informal; las cuales fueron aplicadas a la directora, equipo paraprofesor, instructores y alumnos. En el caso de las entrevistas informales se realizaron más como conversaciones, ya que esto nos permitió indagar a profundizar sobre el tema en cuestión.

Así mismo el cuestionario se centró en trasladar los objetivos de la investigación en preguntas específicas, cada pregunta llevó al interrogado a la idea, o el grupo de ideas requeridas por el objetivo de la investigación. En este caso sólo se aplicaron a los padres de familia.

Todo lo anterior se registró en el diario de campo, que llevamos durante la estancia dentro de la escuela, el cual nos permitió recabar la información más útil para hacer las categorías, subcategorías, la sistematización y posteriormente el análisis de ello.

2.2.3 Obtención de Información

Dicho objetivo nos sirvió de guía para empezar a obtener la información deseada, por lo cual le solicitamos a la directora nos permitiera ingresar a las aulas para realizar observaciones del trabajo de los alumnos y de los instructores, las cuales constaron de siete observaciones que se comenzaron hacer del siete de octubre del 2003 hasta el dieciocho de noviembre del mismo año. Así mismo por la permanencia en la escuela el asesor de la institución nos invito a observar y posteriormente participar en algunas juntas de consejo técnico específicamente a tres de ellas, la primera en el mes de noviembre, la segunda en enero y la última en mayo. En estas juntas nuestro punto de interés a observar estaba basado principalmente en la interacción que existía entre los profesores, la directora, el equipo paraprofesor y el asesor, así como la manera de dirigir, tomar decisiones y delegar responsabilidades de la dirección.

En el mes de enero solicitamos a la dirección que se nos permitiera realizar una revisión a los documentos formales de la escuela; es decir a los programas transversales, integrador, al proyecto escolar y al plan anual, de los cuales la directora solo nos proporciono el proyecto escolar y el plan anual comentándonos que los demás no nos lo podía proporcionar. Obtuvimos una copia de estos dos, los revisamos y sacamos puntos generales de interés, principalmente la problemática principal, los objetivos, las estrategias y las actividades.

Posteriormente conseguimos los programas transversales e integradores por uno de los profesores que nos lo proporciono en secreto, obteniendo una copia de los mismos. Durante el mismo mes se revisaron estos programas, obteniendo así los puntos de la adecuación curricular, y quien había realizado estos programas, así mismo se revisaron las NTCL.

Consecutivamente realizamos observaciones participantes, en el resto del tiempo de permanencia en la escuela, en éstas se nos permitió interactuar con los alumnos y el profesor. Específicamente del mes de enero a julio de 2004, en donde pudimos

observar la relación de los alumnos con el profesor, profesor-equipo paradocente y profesor – directora y viceversa.

Del mismo modo se comenzaron a realizar las entrevistas, (primeramente solicitándolo a la directora), ella nos dio la autorización con la libertad de ajustar las entrevistas a los tiempos de los instructores, de alumnos y del equipo paradocente con la condición de no interrumpir sus actividades. Cabe mencionar que varios de los instructores no nos concedieron las entrevistas por falta de tiempo. De manera general se aplicaron cinco entrevistas a instructores, siete a alumnos (uno por cada taller), tres al equipo paradocente y la entrevista de la directora.

Así continuamos con la realización de cuestionarios a padres de familia, éstos se realizaron en las inmediaciones de las instalaciones de la escuela, en el momento que los alumnos ingresaban a sus clases. Los cuestionarios constaron de catorce preguntas cerradas, aludiendo a un contexto general de las necesidades por las que asistían sus hijos a esa institución, si se conocía el trabajo que estaba realizando la directora y el equipo paradocente, y cuales eran los avances de los muchachos en esa escuela en particular. Recibimos una muy buena respuesta por parte de los padres ya que todos colaboraron amablemente.

En esta primera etapa de la investigación buscamos contextualizar a la institución y a sus integrantes, a las relaciones que existían entre los mismos, así como a las formas de planeación y organización que se daban al interior de la escuela.

Posteriormente comenzamos con la segunda etapa de la investigación en donde nos centramos principalmente en realizar observaciones, entrevistas y platicas informales con el fin de conocer más a fondo la transición que sufrió la escuela al incorporarse al PEC así como los cambios que se produjeron al respecto y los beneficios o las insatisfacciones que se estaban viviendo al interior de la institución con este nuevo proyecto institucional.

Para ello a través del diario de campo realizamos categorías con el fin de saber cuales eran las problemáticas que veían los docentes; en cuanto a la toma de decisiones, el manejo de la dirección y si habían percibido algún cambio a raíz de la incorporación de la institución al PEC. Las entrevistas las realizamos en el mes de agosto y septiembre de 2004, la aplicamos a siete instructores y a la Directora. De manera general se realizaron siete preguntas a la directora y seis a los instructores, a pesar de que se contaba con la guía de entrevista, conforme se iba desarrollando ésta se realizaron otras preguntas para indagar y profundizar más acerca del tema, algunas de las preguntas que le realizamos fueron las siguientes: ¿Por qué se decidió integrarse al PEC? ¿Por qué surge la idea de incorporarse al PEC? ¿Qué les demanda este programa? Sin embargo para saber más acerca del trabajo que se venía realizando dentro de la institución, nos acercamos a cuatro maestros y platicamos con ellos de manera informal en las cuales les preguntamos ¿qué le parecía ahora la escuela que esta dentro un programa institucional?, ¿cómo era la relación con sus compañeros de trabajo? ¿Qué cambios ha visto en cuanto a la organización? Así mismo durante este período reforzamos la observación realizada de los aspectos la delegación de tareas, el liderazgo y la toma de decisiones; con el fin de realizarlo de manera más puntual para así enriquecer nuestro trabajo.

2.2.4 Análisis de la información

De acuerdo a las subcategorías de las dimensiones; en lo que respecta a la planeación se realizó una comparación entre los proyectos escolares el inscrito al PEC y el que se utilizaba antes de la incorporación, para ello se hizo una tabla comparativa para observar cuales habían sido los cambios presentados dentro de ellos. Los aspectos a comparar fueron el diagnóstico, la misión, los objetivos y la problemática principal, en la segunda comparación que se realizó, se expusieron las estrategias por ámbito educativo de los proyectos escolares. Consecutivamente se presenta la comparación entre los objetivos del proyecto escolar y los programas anuales (2002 y 2003); así como las metas planteadas de los mismos; del mismo modo se hizo una revisión entre

las actividades planteadas en el proyecto escolar y los programas anuales, también se revisaron las adecuaciones curriculares, con el fin de observar los cambios que habían ocurrido a partir de la incorporación al PEC con respecto a los programas institucionales y cuales eran las semejanzas entre estos programas; con el propósito de constatar si hubo una transformación a nivel curricular. Con lo que respecta a la subcategoría de organización se analizó la toma de decisiones, las funciones específicas, los roles, el trabajo colaborativo, el liderazgo y la evaluación.

Para poder realizar el estudio, se revisaron autores conocedores de la materia, con el fin de entender claramente los aspectos referidos. Algunos de los autores revisados fueron: Santos Guerra, Gairín, Pozner, Torres Estrella, Tejada, entre otros. Estos autores nos permitieron tener una mayor claridad al respecto de los temas consultados para poder analizar la información. Así mismo se hizo la revisión de los documentos de la institución, como lo son los lineamientos que rigen a los CAM, el proyecto escolar, el plan anual y los programas transversales e integrador para de ahí obtener cuales son las funciones, roles, actividades específicas en lo prescrito.

En cuestión de las entrevistas, pláticas informales y observaciones, se realizó la lectura de cada una de ellas, sistematizándolas en las dimensiones de la gestión. Al reunir todos estos aspectos se hizo una comparación entre la información recabada y los postulados de los autores acerca del tema. Una vez realizado esto, se llevo a cabo la interpretación de los hechos; y así mismo se hizo una crítica de ello.

También se realizó una lectura analítica del Programa Escuelas de Calidad, con el fin de ver lo que este programa propone y como la institución lo está adoptando y llevando a cabo.

CAPITULO 3

El Centro de Atención Múltiple antes y después de la incorporación al Programa Escuelas de Calidad (Estudio de Caso.)

El CAM 89 y el PEC, son puntos fundamentales para desarrollar este apartado. En primera instancia nos enfocaremos a los hechos ocurridos dentro de este centro antes y después de la incorporación al programa. Para su mejor comprensión hemos retomado tres dimensiones de la gestión pedagógica como lo son la pedagógica-didáctica, la organizativa y la administrativa.

En cada una de las dimensiones explicamos sucesos ocurridos en el proceso de la incorporación, seguido de comentarios expuestos por los integrantes del cuerpo académico, continuando con la misma línea mostramos nuestros comentarios acerca de los sucesos fundamentándolos en autores expertos en la materia.

A partir de ello nuestra hipótesis plantea que: El Centro de Atención Múltiple no.89 Rosario López Cortes buscando una mejoría en la institución al incorporarse al PEC; en la práctica no ha alcanzado todos los propósitos planteados por el proyecto, mencionados anteriormente centrándose principalmente en buscar el mejoramiento de la escuela a partir de la compra de nuevos equipos y herramientas para los talleres, computadoras, impresoras, fotocopadoras, etc.; materiales utilizados por la dirección y equipo paraprofesor, así como la remodelación de baños, salones y talleres. Por lo que, decimos que la institución antes y después de la incorporación al PEC aparentemente permanece sin alguna mejoría.

A través de una comparación entre como se encontraba la escuela antes de incorporarse al PEC y como se encuentra ahora una vez incorporada, pretendemos comprobar nuestra hipótesis anteriormente planteada, haciendo un análisis de los

documentos formales (proyecto escolar 2001-2002, proyecto escolar 2002-2007, plan anual 2002-2003, programa transversal, y programa integrador); nos referiremos a una investigación empírica fundamentada principalmente en encuestas, cuestionarios y entrevistas realizadas a todo el equipo paraprofesor, profesores, padres de familia y alumnos; de las observaciones directas e indirectas y de las pláticas informales y las observaciones a las juntas de consejo técnico. También se realizó un análisis acerca de la toma de decisiones, las funciones, las actividades específicas, el trabajo colaborativo, delegación de tareas y responsabilidades; así como el trabajo desempeñado por la directora de la institución.

3.1. Dimensión Pedagógica-Didáctica

Como se mencionó, anteriormente, ésta dimensión brinda a los individuos aprendizajes, enseñanzas; ya que la enseñanza está basada en proyectos institucionales y educativos. Así mismo se refiere a los métodos de enseñanza, a los planes y programas, al desarrollo y a las adecuaciones curriculares y a la evaluación de los aprendizajes.

Actualmente, la institución busca formar alumnos con un perfil en el cual estos sean autosuficientes e independientes en la medida de que ellos puedan desenvolverse, así mismo brinda la oportunidad a los alumnos que presentan menor discapacidad puedan insertarse al ámbito laboral; de igual manera tratan de que los alumnos desarrollen sus aptitudes, actitudes y habilidades para enfrentarse a su rutina diaria. Todo ello se explica en el proyecto escolar, a continuación de manera puntual se describen los proyectos, el primero data de los años 2001-2002, y el segundo abarca los años 2002-2007.

En la estructura de los proyectos escolares, se percibe que ambos tienen diferencias en las estructuras principalmente. El primer proyecto escolar solamente está diseñado para

un año, hace una descripción del trabajo que van a realizar los profesores, la directora y el equipo paraprofesor, para llevar a la escuela a una mejora, éste tiene un seguimiento y evaluación mensual para que al final del año se tenga claro que fue lo que se llegó a cumplir y que no.

El primer proyecto inicia presentando los recursos humanos con los que cuenta el centro, la misión que tiene para el año escolar y continúa describiendo el diagnóstico que se realizó a la escuela, presenta dos objetivos y continúa con un cuadro en donde se presentan a los responsables, las estrategias, actividades, recursos, tiempos y seguimiento, evaluación del trabajo en el aula, las formas de enseñanza, organización y funcionamiento de la escuela y la relación entre las escuelas y las familias de los alumnos, englobando a los tres ámbitos educativos, finalmente el documento presenta la ubicación del CAM. Éste proyecto es más puntual y detallado como si se tratara de una carta descriptiva, detecta problemáticas y propone estrategias que lleven rápidamente a resolver los problemas; ya que plantea objetivos que den solución de manera más clara a la problemática principal, aún y cuando no contiene en forma un diagnóstico más desarrollado, es más claro y coherente.

Con respecto al segundo proyecto, es más amplio cuenta con una presentación, justificación, se contextualiza a través de los antecedentes del CAM, su zona de influencia y una serie de gráficos con respecto al perfil de los padres; así mismo hace mención de la organización actual y presenta el organigrama. Posteriormente muestra la misión y la visión del centro, para así dar lugar a la descripción del diagnóstico que contiene las actividades que se llevaron a cabo para realizar el diagnóstico, las encuestas realizadas a alumnos y sus gráficas correspondientes, encuestas a padres de familia y encuestas a maestros. Consecutivamente se presentan un listado de problemas, sus causas y consecuencias; se presentan las fortalezas, se hace una jerarquización de problemas y después se presenta el problema principal, luego se menciona el objetivo del proyecto escolar, los acuerdos generales, los recursos materiales, metas alcanzadas. Finalmente se presentan las estrategias del proyecto y las actividades específicas por ámbito educativo. Éste proyecto presentado, está diseñando para abarcar más años -cinco específicamente-, siendo este el inscrito al PEC.

En la comparación de ambos proyectos se observa que el segundo en su mayoría es una transcripción del primer proyecto, añadiendo una presentación, justificación, organización del personal, visión, fortalezas, debilidades, acuerdos y metas.(ver cuadro 1)

CUADRO 1:
Comparación de proyectos escolares del CAM 89.

PROYECTO ESCOLAR	2001-2002 Antes de la incorporación	2002-2007 En la incorporación
DIAGNOSTICO	<p>*La organización no ha sido la más idónea en el aspecto técnico operativo ocasionando que los canales de comunicación no sean los adecuados, situación que afecta las relaciones inter laborales de algunos integrantes del personal y el trabajo colaborativo.</p> <p>*Al ampliar nuestra curricula con asignaturas de secundaria a enriquecido el aprendizaje de los alumnos así como la cobertura, sin embargo para nuestros jóvenes no todos los contenidos programados le son significativos.</p> <p>*La formación y la falta de claridad de los instructores, se observa que no se tiene un manejo claro de los conceptos en cuanto a la curricula, necesidades de actualización que se retomaran a través de la formación permanente</p>	<p>*Necesidad de actualización que se retomará en la formación permanente</p> <p>*La organización que se lleva a cabo en la institución no ha favorecido el trabajo colaborativo</p> <p>En este diagnóstico se mencionan algunas mejoras:</p> <p>*El apoyo de los padres de familia en el proceso de capacitación</p> <p>*Se ha incrementado la asistencia en las juntas de padres y talleres familiares</p>
PROBLEMÁTICA PRINCIPAL	<p>*El CAM 89 presenta dificultad para dar respuesta educativa de manera más eficaz a la población que predomina para lograr su integración social, laboral y/o educativa.</p>	<p>*La práctica educativa no ha dado la respuesta esperada a la atención a la diversidad; los canales de comunicación y la organización escolar son deficientes lo cual se ve reflejado en el aprovechamiento escolar de los educandos</p>
OBJETIVOS	<p>*Lograr una organización y un cambio de actitud que nos comprometa a que el proceso de enseñanza aprendizaje sea de calidad.</p> <p>*Propiciar la formación permanente del personal para tener mayores elementos Técnico-laborales optimizando la respuesta educativa de la población escolar.</p>	<p>*Lograr el desarrollo de las competencias básicas, genéricas y específicas de los alumnos propiciando su integración socio-laboral y educativa</p>
MISION	<p>*Brindar atención educativa a los alumnos con o sin discapacidad que presentan necesidades educativas especiales, con la finalidad de desarrollar sus conocimientos habilidades, valores y actitudes técnico-laborales, propiciando su integración laboral, social y/o educativa.</p>	<p>*Brindar atención educativa a los alumnos con o sin discapacidad que presentan necesidades educativas especiales, con o sin discapacidad. Con la finalidad de favorecer sus necesidades básicas de aprendizaje fortaleciendo su desarrollo integral a través de los conocimientos, habilidades, valores y actitudes que</p>

		les permitan adquirir las competencias básicas, genéricas y específicas de las NTCL; para propiciar su integración sociolaboral y/o educativa
--	--	---

*Elaboración propia de acuerdo a los Proyectos Escolares del CAM 89

Como podemos observar en el cuadro anterior el segundo proyecto a pesar de estar más detallado y organizado, tiene varios problemas.

El diagnóstico presentado por el primer proyecto menciona que los canales de comunicación no han favorecido el aprendizaje de los alumnos, además de que las asignaturas de secundaria no son significativas y que falta del manejo de los conceptos de curricula y la preparación en los profesores no ha podido responder a las necesidades de los alumnos. En el segundo proyecto el diagnóstico refleja puntos que se plantearon en el primer diagnóstico, agregando que no se ha favorecido el trabajo colaborativo, pero si la participación de los padres cuestiones que no se mencionaron en el primer proyecto. Todo ello nos manifiesta que no se ha dado una solución a los problemas del primer proyecto, o que sólo se extrajeron los mismos puntos sin tener una revisión previa; a pesar de que en el proyecto se muestra de manera general como realizaron el diagnóstico, pareciera que éste es una versión “maquillada” del primero.

Ahora bien en lo que respecta a las problemáticas, en el primer proyecto se plantea de manera general la integración de los alumnos al área social, laboral y/o educativa. por ende cae en riesgo de tratar de resolver el problema que sin duda viene desde la DGEE, puesto que ella es una dependencia de la SEP y desde ese núcleo busca solución; un ejemplo claro es lo que ha pasado en diferentes instituciones de educación básica, la SEP plantea que uno de los principales problemas es la lecto-escritura, de cierta manera esto es algo general y hasta predecible sin la necesidad de realizar un diagnóstico; pero ciertas instituciones toman de referencia este problema, lo trasladan a su escuela y parten de ahí para realizar estrategias para combatir dicha problemática, a pesar de que la cultura y el contexto escolar no sea el mismo, y esto no solo es para

ciertas escuelas si no para la educación básica en general. Este es el mismo riesgo que corre la exposición de la problemática que hace el CAM 89 en su primer proyecto.

Se presupone que al realizar el diagnóstico de la institución surgieron además de las problemáticas anteriores otros problemas generales como la inexistencia de una curricula propia para educación especial, así como también, problemas internos de la institución que la lleven a no estar funcionando correctamente, esto al no dar total atención a los alumnos que asisten a esta escuela. Para el segundo proyecto la problemática parte de la dificultad que existe para atender a la diversidad, así como los canales de comunicación y la organización son deficientes, esto da como resultado que el aprovechamiento de los educandos sea bajo. Con respecto a esta situación ¿realmente las cuestiones de la comunicación y la organización provocan que sea deficiente el aprovechamiento de los alumnos; además de que esto sea un factor que provoque que la atención a la diversidad sea insuficiente?

Es así que no se ve claro cual es el problema que presenta esta institución, pues el primer proyecto se centra más en la integración de los alumnos, y para el segundo proyecto se habrá una vertiente en donde se pone en segundo lugar a la integración y en el primero a la comunicación y a la organización, insistiendo que estos son el factor por el cual no se da una integración en los diferentes ámbitos, sin definir completamente cuál es el problema real y claro. Así mismo al momento de hacer la comparación con los objetivos que deberían dar respuesta a esta problemática, nos encontramos que por ejemplo para el primer proyecto el primer objetivo que propone una mejora en la organización y un cambio de actitud pareciera responder más al problema principal del segundo proyecto que al de su año; mientras que el objetivo del segundo proyecto no responde a la problemática del mismo, pues se sigue enfocando en el desarrollo de las competencias básicas para lograr la integración ¿y con respecto a los canales de comunicación y la falta de organización qué sucede?, entonces ¿qué objetivo da solución a esta cuestión? Esto quiere decir que los objetivos de los proyectos no se centraron completamente en darle solución a la problemática principal, siendo que los objetivos son el foco de atención para dar respuesta a una problemática.

Finalmente con relación a la misión el primer proyecto busca dar atención educativa a todos los alumnos con o sin discapacidad con la finalidad de buscar su integración, el segundo igualmente busca dar atención a todos los alumnos, pero ahora agregando el fortalecimiento del desarrollo integral de los alumnos.

De acuerdo con la descripción del proyecto que se realizó anteriormente, ahora nos centraremos en el análisis de las estrategias planteadas por ámbito de los proyectos escolares.

Cuadro 2
Comparación de estrategias por ámbito de los proyectos escolares del CAM 89

	AULA	ORGANIZACIÓN	COMUNIDAD
2001-2002 Antes de la incorporación	<ul style="list-style-type: none"> • Analizar el qué, cómo y cuándo enseñar, evaluar. • Promover metodologías, para favorecer conocimientos, procedimientos y actitudes. • Elaborar y aplicar instrumentos de evaluación de acuerdo a la asignatura y al taller. • Poner en práctica habilidades, básica, genéricas y específicas. • Incidencia del equipo paraprofesional en capacitación de alumnos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Definir funciones y compromisos. • Asumir funciones y compromisos. • Realizar gestarías en cuanto a recursos humanos, materiales y mantenimiento. • Optimizar espacios y horarios para impartición de asignaturas y capacitación en talleres. • Cumplir con comisiones de la Preservación del medio ambiente y extensión educativa. • Establecer criterios de evaluación. • Continuar con la formación permanente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Orientación de los padres de familia para el proceso de capacitación de sus hijos. • Formar mesa directiva de la Asociación de Padres de Familia. • Mantener comunicación con la comunidad.

<p>2002-2007 En la incorporación</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar con el análisis de los elementos de qué, cómo y cuándo enseñar y evaluar. • Establecer una metodología que responda al estilo y ritmo de aprendizaje de los alumnos. • Aplicar instrumentos de evaluación. • Poner en práctica las habilidades genéricas, básicas y específicas de las NTCL. • Sistematizar la incidencia del equipo paraprofesional para apoyar el proceso de capacitación. • Integrar al alumno en el área laboral y/o educativa. 	<ul style="list-style-type: none"> • Igual que las estrategias del ámbito Aula 2002-2007 	<ul style="list-style-type: none"> • Conformar la APF para que apoyen el proceso educativo. • Darle funcionalidad al CPS para diseñar acciones en beneficio de la comunidad educativa. • Establecer canales de comunicación con la comunidad para lograr fuentes de integración laboral. •
--	--	---	--

*Elaboración propia de acuerdo a los Proyectos Escolares del CAM 89.

Ahora bien retomando la problemática de la integración escolar y enfocándonos en que para la institución este sigue siendo su problemática principal, al realizar el análisis de las estrategias que se abordan para dar solución a esta misma encontramos las propuestas de acciones teóricas y metodológicas que tratan de responder al problema que se plantea. Sin embargo a la institución le corresponde reelaborar las estrategias para combatir los problemas presentados y no solo centrarse en una; ya que de esta manera se facilitará realizar las mejoras de la institución.

Sin embargo, al analizar las estrategias planteadas que proponen los proyectos para darle solución a los problemas presentados; estas estrategias presentan una situación cuestionable, ya que al comparar las estrategias del segundo proyecto sobra decir que se trata de una copia reducida del primero, cada uno de los puntos dados en cada una de los ámbitos es igual, pero presentadas de manera sintetizada. A las estrategias presentadas por el primer proyecto, se añade solo un punto sobre la integración de los

alumnos al área laboral y/o educativa, a diferencia con los ámbitos de la organización y del aula que se diseñan de la misma manera en el segundo proyecto.

Con respecto al abordaje del problema a través de las estrategias, éstas responden no de manera favorable al primer apartado planteado en la problemática, es decir; responde a la cuestión de la falta de curricula para educación especial, el cual se viene presentando continuamente; sin embargo para abordar la problemática de la organización y la falta de comunicación no hay una estrategia diseñada específicamente para tratar de resolverla, ni si quiera en el apartado de organización tratan de abordar el problema, pues las estrategias son una copia exacta de las estrategias mencionadas en el apartado de aula; tampoco se le añade un punto nuevo en el cual se pueda ver reflejado, una solución o una respuesta al problema.

Las estrategias se orientan a combatir las causas del o los principales problemas seleccionados. Por lo tanto, en correspondencia con el diagnóstico elaborado, deben abarcar los tres ámbitos analizados⁶⁵. En realidad no existe congruencia entre ámbitos, no hay razón lógica del por que establecer las mismas estrategias en ambos.

Las estrategias por lo tanto no responden completamente a la problemática principal, por lo menos no a la segunda parte mencionada. Por lo cual, no se presenta claro, cual es la situación real de la institución, y lo propuesto para solucionarlo esta fuera de contexto; esto presupone que aún y con la elaboración del diagnóstico, en la práctica real no se esta conociendo concretamente como mejorar el funcionamiento interno de la escuela, más bien se esta recurriendo a trasladar lo propuesto y las soluciones del proyecto anterior, para darle solución a la problemática del segundo proyecto que menciona que los canales de comunicación y la organización son deficientes; así como la falta de atención a la diversidad. *La elaboración de la estrategia es un momento clave que ilumina la posibilidad de cambio, genera energía pedagógica y despierta la capacidad de acción del equipo docente. El proyecto elaborado sirve de marco de*

⁶⁵ Ibid. Pp.35

*referencia. Los problemas detectados obligan a concebir una estrategia que, fiel a dicho marco, señale el qué y el cómo*⁶⁶.

Eso nos lleva a suponer que al realizar el proyecto escolar, los diseñadores tenían una idea vaga de cómo realizarlo, aunado a ello que no hubo una asesoría adecuada por parte del PEC, ni un seguimiento para la elaboración de este proyecto. Esto trajo como consecuencia que los integrantes de la escuela no tuvieran claro el por qué y para qué del proyecto escolar, y solamente cumplieran con los requisitos propuestos para ingresar al programa. Además de ello, otro de los requerimientos para ingresar a dicho programa era entregar un proyecto a cinco años con ciertas características. Al parecer por la falta de congruencia entre la problemática principal y la exposición de las estrategias que darán solución a dicho problema, pareciera que la elaboración de un diagnóstico y finalmente un proyecto escolar a largo plazo solo esta elaborado con el fin de cubrir un requisito institucional que les permitirá acceder a un programa y no tanto para dar respuesta a un problema dado en la escuela y mucho más para mejorar a la misma, puntos que se tratarán de corroborar más adelante con hechos empíricos.

El proyecto escolar, así como los mismos planes anuales se diseñaron para tratar de lograr que las metas, objetivos, propósitos y actividades se lleguen a cumplir en un tiempo mas corto y llegar a combatir las problemáticas presentadas en la institución.

Al comparar el proyecto escolar y los planes anuales, se observa que existe entre ellos una congruencia; haciendo una comparación entre una planeación a largo plazo como lo es el proyecto escolar 2002-2007 y una planeación a corto plazo como lo son los planes anuales del 2002-2003, 2003-2004. Es importante primeramente entender que los planes anuales se desarrollan como una herramienta de corto plazo que llevará de manera más específica y metódica al cumplimiento de las metas establecidas en el proyecto escolar, por lo cual realizamos las tablas comparativas para entender mejor la

⁶⁶ PAREDES de Meaños, Zulema; *El proyecto Institucional en el marco de las transformaciones educativas*; 3ª ed. Buenos Aires; El Ateneo, 1996, Pp.51.

exposición de cada uno, exponiendo especialmente los puntos que sirven como ejes entre las tres: objetivos, metas, y actividades. A continuación trataremos de ver la congruencia que existe en la exposición de los objetivos (ver cuadro 3).

**CUADRO 3:
Comparación de los objetivos**

Dentro del PEC	Objetivos
Proyecto Escolar 2002-2007	Lograr el desarrollo de las competencias básicas, genéricas y específicas de los alumnos propiciando su integración sociolaboral y educativa.
Plan Anual 2002-2003	Que los alumnos logren el desarrollo de las competencias básicas, genéricas y específicas propiciando su integración sociolaboral y/o educativa.
Plan Anual 2003-2004	Establecer una organización y un cambio de actitud para que el proceso de enseñanza aprendizaje sea de calidad fortaleciendo la unidad escolar y participación de la familia para lograr el desarrollo de las competencias básicas, genéricas y específicas de los alumnos propiciando su integración sociolaboral y educativa.

Elaboración propia de acuerdo al Proyecto Escolar y a los Planes Anuales del CAM 89

En la comparación de los objetivos del cuadro anterior puede verse que es común en los tres planes, con diferencia solo en el plan 2003-2004 en donde se añaden algunos puntos más como el establecer una organización y un cambio de actitud, así mismo integra a la participación de la familia, esto permite visualizar un objetivo más rico y más integrador con otros ámbitos. Sin embargo al ver entre líneas estos objetivos se puede percibir que el primer plan anual responde al objetivo de proyecto, pero si nos centramos en el objetivo del segundo plan, nos damos cuenta que este es una extracción del objetivo del primer proyecto escolar combinándolo con el objetivo del segundo proyecto escolar. Esto nos lleva a suponer que la institución no tiene claro que los objetivos son una guía que llevan a los integrantes de la misma a combatir el problema, y lo único que se esta haciendo es poner en práctica los objetivos que creen que los llevaran a mejorar la escuela; sabiendo que la problemática presentada por la institución son la falta de comunicación y una organización deficiente, por qué no buscar objetivos que respondan a esa necesidad en concreto.

Con respecto a las metas presentadas por el proyecto y los planes anuales, nuevamente veremos la congruencia que tienen éstas para combatir la problemática a largo plazo.

**CUADRO 4:
Comparación de las metas del Proyecto Escolar y de los Planes Anuales del CAM 89**

Dentro del PEC	PROYECTO ESCOLAR 2002-2007	PLAN ANUAL 2002-2003	PLAN ANUAL 2003-2004
	METAS:		
AULA	*Consolidar y operativizar la planeación con base a los programas modulares propiciando los conocimientos, habilidades, valores y actitudes que coadyuven al desarrollo integral de los alumnos.	*Lograremos que el 45% de los alumnos conozcan y se inicien en el manejo de maquinaria, equipo y herramienta dentro de los talleres, para favorecer sus conocimientos y habilidades. *Promover la practica laboral de los alumnos que egresen este año para propiciar su integración laboral.	* Iguales que las metas planteadas en el plan anual 2002-2003 en el ámbito del aula.
ORGANIZACIÓN	*Lograr una organización y un cambio de actitud para que el proceso de enseñanza-aprendizaje sea de calidad mediante el trabajo colaborativo.	*Cumplir oportunamente los acuerdos y compromisos establecidos en el programa anual de trabajo, para favorecer el proceso de capacitación de los alumnos. *Optimizaremos el aprovechamiento de los recursos humanos que favorezca la gestión del servicio. *Organizaremos las actividades para incrementar en un 45% el apoyo al proceso de capacitación. *Participaremos en un 100% en las actividades de formación permanente promovidas por el servicio u otras instancias, para dar una mejor respuesta educativa a la población. *Favorecer la comunicación para mejorar las relaciones inter laborales. *Lograremos equipar en un 30% los talleres para darle mejor funcionalidad al proceso de capacitación.	* Iguales que las metas planteadas en el plan anual 2002-2003 en el ámbito de organización.
COMUNIDAD	*Fortalecer la unidad escolar optimizando la participación de la familia y la comunidad en el proceso educativo de los alumnos.	* No existe meta para este año.	* No existe meta para este año.

*Elaboración propia de acuerdo al Proyecto Escolar y a los Planes anuales del CAM 89

El resultado del diagnóstico arroja una problemática que no se ve totalmente clara, disociándose de los datos planteados al principio, además de proponer objetivos y estrategias que no atacan a esta problemática. Las metas que se diseñan no alcanzan a ver propuestas que resuelvan el estado actual de la institución, por lo que parecen vagas y ajenas a sus problemáticas. En cuanto a las metas del ámbito del aula entre el proyecto y los planes son congruentes entre sí, pues el segundo se deriva del primero y se enfoca al mismo propósito; con respecto a la meta de la organización no se le da el énfasis a la resolución de los lazos de trabajo, a la buena comunicación y al trabajo en equipo, tal y como lo plantea su problema principal, más bien se deja a la situación del aula en cuestión a la planeación de programas modulares y a la relación escuela-comunidad, esto aparenta un desligamiento del actual proyecto, pues las metas parecieran que dan solución a la problemática del proyecto 2001-2002, esto por demás repetir se ve reflejado a lo largo de todo el proyecto como se demuestra en la tabla anterior. Ahora bien si hablamos de que la institución buscará mejorar cada año sus estrategias para que al fin de los cinco años se puedan cumplir las metas propuestas por el proyecto escolar, resulta impropio que en el segundo año se continúe exactamente con las mismas expectativas, y que además no se agreguen metas para el ámbito comunitario cuando el objetivo que se está planteando en éste plan propone la unidad escolar y la participación familiar.

Por lo cual el escrito no permite ver con claridad donde está situada la escuela, por lo tanto pareciera que se tiene más en mente la problemática presentada en el primer proyecto y las metas propuestas para una solución que no responden a la actualidad.

Entendiendo que las actividades son las acciones que llevarán a cumplir las metas, es necesario hacer un análisis de estas actividades, para comprobar si responden a lo que se planteó anteriormente.

CUADRO 5
Comparación de las actividades

DENTRO DEL PEC	PROYECTO ESCOLAR 2002-2007	PLAN ANUAL 2002-2003	PLAN ANUAL 2003-2004
ACTIVIDADES			
AULA	<ul style="list-style-type: none"> *Realizar la evaluación diagnóstica *Rotación de alumnos de nuevo ingreso. *Ubicación de alumnos de nuevo ingreso. *Registrar evaluación en perfil de avance de alumnos de nuevo ingreso. *Realizar la planeación anual de cada taller. *Planeación conjunta *Operativizar los programas modulares de cada taller. *Taller de actividades de apoyo a la formación de los educandos *Dar seguimiento a las actividades o propuestas por el módulo transversal. *Fomentar los valores dentro de los talleres. *Elaboración de informe bimestral del seguimiento de cada alumno. *Propiciar que los alumnos participen en actividades cívicas, culturales y sociales. *Enlace con la comunidad para gestionar prácticas laborales. *Visitas a empresas y/o talleres afines, o CAM laboral. *Determinar el perfil que debe cubrir el alumno que se integre a la práctica laboral. *Prácticas laborales de los alumnos que cubren el perfil. *Integración a instituciones regulares CECATI, para complementar su capacitación 	<ul style="list-style-type: none"> *Realizar la evaluación diagnóstica. *Rotación de alumnos de nuevo ingreso. *Ubicación de alumnos de nuevo ingreso. *Registrar evaluación en perfil de avance de alumnos de nuevo ingreso. *Elaborar la planeación anual de cada taller. *Realizar la planeación conjunta determinando las estrategias de atención que se requiere del equipo interdisciplinario. *Operativizar los programas modulares de cada taller haciendo el seguimiento evaluación de actividades propuestas. *Enlace con la comunidad para gestionar prácticas laborales. *Visitas a empresas y/o talleres o CAM laboral (instructores y alumnos). *Reforzar actividades que debe cubrir el alumno que va a egresar para que se integre en la práctica laboral. *Practica laborales de los alumnos que cubran las competencias y capacidades *Integración a instituciones regulares (CECATIS) para complementar su capacitación 	*Igual que las actividades del Plan Anual 2002-2003.
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> *Programación y coordinación de las actividades de extensión educativa *Coordinar las acciones para la evaluación diagnóstica *Coordinar las acciones de planeación. *Coordinar las acciones de seguimiento y evaluación, *Coordinar la intervención del equipo paracentente en los talleres. *Coordinar las actividades de orientación a padres para el apoyo al proceso de capacitación. *Organizar y coordinar las J.C.TC. u otros espacios de actualización. *Curso de computación al personal administrativo. 	<ul style="list-style-type: none"> *Revisión y análisis del manual y los lineamientos para el funcionamiento del CAM laboral. *Supervisión y registro de las funciones de todo el personal. *Entrega oportuna de la documentación requerida de acuerdo a la función, comisión y/o acuerdos de la JCTC *Coordinar el equipo paracentente *Determinar los responsables y el horario y de las actividades de apoyo a la formación de los educandos. *Realizar las gestiones necesarias par que todo el 	* Igual que las actividades del ámbito organización del Plan Anual 2002-2003

	<p>*Curso para padres de CONFE</p> <p>*Curso de CONOCER a los instructores.</p> <p>*Continuar con las dinámicas grupales y la participación activa de todo el personal en J.C.T.</p> <p>*Dar solución inmediata a cualquier problema que se presente entre el personal y/o los alumnos hablando claramente los involucrados con la directora.</p> <p>*Reflexionar en J.C.T. acerca de la importancia de las actitudes y valores que se deben de poner en práctica para favorecer las relaciones de la comunidad educativa.</p> <p>*Abastecer los talleres con los recursos necesarios para la capacitación de acuerdo a las N.T.C.L.</p>	<p>personal cubra la jornada completa de trabajo y la ampliación de espacios en los talleres.</p> <p>*Mantener limpio y con buen aspecto al centro escolar.</p> <p>*Organizar y coordinar las actividades cívicas</p> <p>*Organizar y coordinar las actividades del PSEE.</p> <p>*Organizar y promover la educación ambiental.</p> <p>*Programar y coordinar las actividades de extensión educativa.</p> <p>*Coordinar las acciones de la evaluación diagnóstica, la planeación, el seguimiento y la evaluación de los alumnos en los diferentes talleres.</p> <p>*Sistematizar el registro de visitas del equipo de apoyo.</p> <p>*Coordinar las actividades de orientación a padres para el apoyo al proceso de capacitación.</p> <p>*Organizar y coordinar las JCTC u otros espacios de actualización propiciando el trabajo colaborativo.</p> <p>*Cursos de computación al personal administrativo y docente (tres integrantes del personal cada tres meses).</p> <p>*Curso de capacitación para instructores (cuatro instructores, cada tres meses).</p> <p>*Continuar con las dinámicas grupales y la participación activa de todo el personal en JCTC</p> <p>*Reflexionar en JCTC, acerca de la importancia de las actitudes y valores que se deben de poner en práctica para favorecer las relaciones de la comunidad educativa a través del código de ética establecida por la institución.</p> <p>*Abastecer los talleres con los recursos necesarios para la capacitación de acuerdo a las NTCL</p>	
COMUNIDAD	<p>*Reunión de padres de familia para conformar la asociación de padres de familia y dar a conocer proyecto escolar.</p> <p>*Junta de padres de familia</p> <p>*Junta de padres de familia con alumnos de nuevo ingreso.</p> <p>*Juntas de padres de familia en talleres.</p>	* No existe actividades para este año	*No existen actividades para este año

	<ul style="list-style-type: none"> *Día de trabajo abierto en talleres con padres. *Entrevista con padres de familia individual o grupal. *Seguimiento de acuerdos y actividades del plan de trabajo. *Trabajo con padres en talleres familiares *Conformación del órgano de participación social. *Elaboración del plan de trabajo. *Reuniones de trabajo. *Seguimiento evaluativo 		
--	---	--	--

Elaboración propia de acuerdo con el Proyecto y al los Planes Anuales del CAM 89.

Al iniciar con el análisis de las actividades, en primera instancia podemos observar que las actividades del proyecto escolar responden a la problemática de la integración de los alumnos, así mismo las del plan anual también responden a ésta problemática; sin embargo al hacer un acercamiento más detallado es cuando nos damos cuenta que las actividades del segundo plan son exactamente iguales a las del primero, lo que podemos observar es que no existe una congruencia en lo que se está diciendo y haciendo, esto porque las actividades dan solución al problema, y resulta inadecuado que siendo el segundo año de planeación continúen con las mismas actividades sin ajustar, ni agregar otras nuevas. Esto con respecto a los ámbitos de aula y organización, y para el ámbito comunitario sólo se ven expresadas las actividades del proyecto escolar y no se plantean actividades para los planes anuales, nuevamente se cae en que la institución solamente está centrada en cumplir con el cometido de la integración, y los canales de comunicación y la organización se dejan de lado siendo esto un problema más de la escuela.

Finalmente y en general al tratarse de las metas y actividades específicas planteadas en el plan anual, éstas se realizarían mejor si fueran más puntuales; ya que se trata de un periodo de tiempo mucho más corto. Por lo que al desarrollarse puntos más metodológicos en cada actividad trasladada del proyecto escolar, éstas estarían más puntualizadas para que los integrantes de la comunidad escolar las desarrollaran de una mejor manera; por ejemplo: si hablo en el proyecto escolar de realizar actividades recreativas para los alumnos, en el plan anual debería de mencionarse cuales

específicamente son las actividades recreativas que se realizaran (salidas a parques, visitas a museos, etc.). Sin embargo todo lo escrito en los programas ha sido un resumen general del proyecto escolar.

Otro aspecto que nos parece importante es la constante repetición que existe en realizar cursos y talleres, las actividades recaen en dar solución a los problemas a través de estos medios pero hacen poca mención a soluciones más actitudinales, es decir; evocar más actividades a la reflexión, al análisis, a la autorreflexión como lo menciona Paulo Freire “teorizar la práctica” es decir, desde como lo hemos entendido, se trata de acarrear las diversas posturas y su práctica, para analizar lo que se está haciendo en la realidad escolar, así como tomar nuestra propia práctica analizarla y ver que estamos haciendo en esa realidad escolar que es compleja de entender sino abrimos los ojos para verla. Pero si en verdad analizamos, enjuicamos, reflexionamos y entendemos podremos abrir esos ojos y comprender lo que pasa en el entorno escolar y social, así que cuando comencemos a ser verdaderamente racionales reconoceremos nuestros propios mitos. En este caso la institución podrá ver su problema principal que es mejorar los canales de comunicación.

Después de realizar una comparación y un pequeño análisis de los programas y de los proyectos escolares, para el primer proyecto como ya hemos mencionado está centrado específicamente en la integración de los alumnos, a pesar de que éste no cuenta con planes anuales tratan de resolver su problemática. Ahora observando a los planes anuales, éstos son diseñados para cumplir con el objetivo propuesto por el segundo proyecto escolar, y darle respuesta a la problemática principal. Puesto que la institución al realizar el diagnóstico, percibieron que una de las problemáticas era la integración educativa y laboral de los alumnos, y al elaborar los planes anuales específicamente se enfocaron a tratar de darle solución a este problema, dejando de lado otro de sus problemas la falta de comunicación y la deficiente organización, que quizás a estas alturas digamos son los problemas latentes y que se dejan de lado. Al desenfocarse de la problemática y no darle solución a ésta, la institución va entrar en un círculo vicioso.

Como ya hemos mencionado las actividades son las mismas para los mismos años y para darle solución a las mismas problemáticas, y no reflexionan acerca de si se está solucionando el problema y por lo tanto no podrán llegar a cumplir el objetivo principal de la institución.

Con todo esto es evidente que la institución, simplemente está realizando un proyecto y planes anuales con la finalidad de obtener una remuneración económica, y cada vez es más claro que la escuela no se está apropiando del proyecto escolar inscrito al PEC; pues continúa proponiendo actividades, metas, estrategias, etc., que responden a la problemática del anterior proyecto, o quizá la institución al solo seguir con la guía de cómo realizar el proyecto, no está entendiendo lo que significa las metas, las actividades, las estrategias, en fin toda la serie de puntos que contiene el proyecto para mejorar a la institución.

El PEC a través de su apartado “*Evaluación de las escuelas de calidad*”⁶⁷, solicita a todas las instituciones, hacer una autoevaluación, esto con el fin de ver sus avances, sus logros, sus retrocesos y ver en que aspectos no han logrado darle una solución y tratar para el siguiente año escolar darle una respuesta favorable. Sin embargo ahora viendo la situación en la que se encuentra parada esta institución especialmente, podemos ver que no ha realizado una evaluación que favorezca a la escuela, como hemos visto anteriormente los objetivos, las estrategias, las metas y las actividades son las mismas; esto que quiere decir que tanto la escuela como el PEC no han realizado una revisión exhaustiva de la institución en cuanto a ver si se ha cumplido el logro del objetivo planteado, y cuáles son los logros de la institución o ver en que se está invirtiendo el dinero para la escuela.

Retomando nuevamente a este programa a través de sus lineamientos menciona “*la autoridad educativa adquirirá los siguientes compromisos:* [específicamente

⁶⁷ SEP, Escuelas de Calidad; http://www.ifie.edu.mx/8_escuelas_de_calidad.htm (060804) pp. 11

mencionaremos unos de ellos] *dar seguimiento al desarrollo del proyecto y retroalimentar la escuela; vigilar el uso eficiente y efectivo de los recursos y evaluar los resultados.*⁶⁸ En realidad los objetivos planteados por el PEC son puntuales y tienen la visión de llevar a las instituciones a un desarrollo en todos sus ámbitos, por ello les proporciona los recursos para que lo puedan ir desarrollando. El problema se presenta en las instituciones o en esta específicamente, al momento en que se pone en práctica los objetivos del programa dentro de las escuelas, o en el momento que se tiene que concretizar todo lo planteado en lo escrito a lo práctico; aquí es donde ya no se logra hacer una vinculación de todo lo planteado, existe un desfase entre lo deseado y lo realizado, porque difícilmente los integrantes de la institución tienen claro estos objetivos como ya hemos mencionada los agentes educativos no se han apropiado completamente del proyecto escolar ni de su significado, principalmente el líder del centro, aunado a ello hay una ausencia de asesoría y capacitación continua por parte del PEC al director para aclarar los aspectos relevantes demandados por el programa. A pesar de que el Programa menciona *Ofrecer capacitación continua y de calidad al personal docente y directivo*⁶⁹. En los años que estuvimos dentro de esta institución, no hubo una visita de las autoridades de dicho programa, sino hasta que el asesor de la escuela pidió a estas autoridades realizaran una visita para hacer una evaluación al plan anual. Con relación a las asesorías brindadas a las instituciones, éstas no están dando respuesta a la demanda del PEC, ya que las escuelas difícilmente tienen claridad para realizar el proyecto escolar, y más aún ¿qué hace la escuela una vez que tiene hecho el diagnóstico y cómo combatirá las problemáticas que surgieron?, es por ello que se arrojan tantas estrategias y actividades enfocadas más a soluciones técnicas como los cursos y talleres, en vez de la reflexión, el análisis y la concreción en la elaboración de planes y programas de la institución que resuelvan la falta de una curricula propia para educación especial, suponiendo que este es el problema principal y el cual se va atacar.

⁶⁸ *Ibíd.* Pp. 13

⁶⁹ *Ibíd.* Pp. 13

Sin embargo se trata de elaborar una vez más un escrito que cubra los requisitos, para cumplir con un trámite administrativo solicitado por la SEP. Esto es lo que ha hecho que los directores de las escuelas se enfoquen más en cumplir requisitos, en llenar formatos o entretenerse en realizar un sin fin de actividades administrativas y difícilmente tienen tiempo para autoevaluarse y reflexionar acerca de su quehacer educativo, pero mucho menos tienen tiempo de producir conocimiento y observar cuál es la realidad que embarga a su institución. Nos atrevemos hacer esta afirmación por las tantas pláticas informales que tuvimos con la urdimbre escolar del CAM 89, los cuales nos dijeron una y otra vez que cuando ellos realizaron el proyecto escolar nunca se les dio una asesoría de cómo debiera hacerse, por lo cual tuvieron que enfrentarse solo a la realización de un diagnóstico y un proyecto. Aquí hacemos referencia en una de las visitas realizadas a la institución la directora nos comenta:

“para hacer la realización del proyecto escolar, fue muy poco el tiempo que tuvimos, además no hubo una asesoría adecuada y solo nos guiamos en la estructura que fue enunciada por la SEP, y que aunque lo terminamos, fue muy difícil la realización por la falta de asesoría y de hecho encontramos muchas carencias”. (EF2, D)

No solo basta que las instituciones que se quieren integrar al programa envíen los requisitos que deben cubrirse para elaborar dichos planes, es necesario contar con alguien que conozca cuáles son las intenciones que pretende el PEC, es decir a dónde quiere llegar, como se concretará para servir de guía y de apoyo a los que realizarán su proyecto. Ya que la mayoría de las veces los que realizan el proyecto, se dedican a hacer una transcripción de los ejemplos enviados por la SEP.

Otra situación es la administración del dinero que se les proporciona, el programa explicita la distribución del dinero en varios canales *“del monto total, por lo menos el sesenta por ciento tendrá que dedicarse a inversión (construcción y equipamiento) y el resto a gasto corriente (mantenimiento, materiales, estímulos, capacitaciones, etc.)”*⁷⁰

⁷⁰ Ibid. Pp. 14

entre ellos la capacitación del profesorado y la mejora en el aspecto pedagógico. Cuando lo observamos en la realidad de la institución nos damos cuenta que el dinero solo se utiliza para la compra de material de apoyo tanto administrativo como para los talleres, ciertamente esto también lo propone el programa pero solo es una parte, esto ha sucedido año con año desde que la escuela se inscribió al programa, por lo que nos hace suponer que no hay esta claridad de las obligaciones que tiene la escuela. En este sentido, la Directora menciona que *“El PEC no sólo ha beneficiado al CAM, sino que también ha impactado a través de la adquisición de recursos materiales, maquinaria y transporte escolar.”*⁷¹

Al existir esta ausencia de claridad con respecto a lo que el PEC les esta planteando en cuanto a evaluación, distribución de recursos, estrategias, etc., resulta difícil para el director transmitir a los demás integrantes de la institución cuales son los propósitos que deben alcanzar, esto es comprobable por varios comentarios informales que sostuvimos con los integrantes de la escuela y más aún en algunas de las respuestas dadas a las entrevistas aplicadas, en donde encontramos esta falta de claridad de los objetivos planteados por el PEC.

“En verdad no saben ni que hacer con el dinero, ya por lo menos que hagan rampas para los niños que vienen en sillas de ruedas u otras cosas...yo digo que sea en algo para en beneficio de todos.” (PI, I3)

“...según cuando entramos al PEC nos dijeron que el dinero que iban a dar no era únicamente para el material o para la infraestructura, sino que también era para la capacitación de los profesores, para que estuviéramos mejor y no, no sé que ha pasado con eso, solamente al final del año nos dicen que nos hace falta...” (PI, I4)

⁷¹ Ponencia *Experiencias en la construcción y desarrollo del proyecto escolar del CAM 89*”: en el Foro Nacional “Experiencias de intervención y formación en gestión de la educación básica” pp. 5

Con ello, es evidente que la escuela solo retoma objetivos que le beneficien para su mejoramiento de la infraestructura y no para su totalidad. Como ya se ha mencionado uno de los principales objetivos de dicho programa es mejorar la calidad de las escuelas, pero viendo la realidad anterior y que es de un solo caso, en donde la institución solo tiene claro que el dinero que les aporta el programa es para mejorar la infraestructura y a partir de ahí se ira mejorando la educación, esto se menciona porque en las diferentes entrevistas realizadas a los instructores de la institución, la mayoría nos dijeron que se habian inscrito al PEC por los beneficios económicos como por ejemplo uno de los instructores al cual hacemos referencia menciona a continuación:

“Era tentadora la oferta de cien mil pesos, pues íbamos a tener mayores recursos para los talleres. “Lo que todo empieza es una ley” además de beneficiarnos económicamente.”(EF2, E2)

Todo esto se ve reflejando en el programa propuesto por este gobierno para mejorar la situación educativa, éste no ha sabido manejar los recursos humanos para que estos puedan transmitir de una manera clara y concisa cual es la prioridad que se le tiene que dar al programa. Aún y cuando la propuesta sea muy buena y las expectativas ayuden a mejorar a la educación básica, el problema se presenta al momento de situarlo en las escuelas, pues la única vía por la cual es posible hacerlo es por medio de la asesoría, es aquí donde se pierde la intención principal de este proyecto, al no existir la adecuada asesoría las instituciones se pierden el desarrollo del programa; no obstante que para este programa lo más importante son los resultados finales; las escuelas se concentran más en los llenados de requisitos, o en el seguimiento de formatos formales, y no al análisis de la situación actual de las instituciones, a la reflexión de los canales de comunicación interna entre los actores de la escuela y sobre todo al planteamiento de propuestas que lleven a la institución a los objetivos principales planteados por el PEC en lo prescrito. A pesar de que este programa supone que al desarrollar todas estas cuestiones las escuelas llegarán a ser de calidad, porqué no entonces realizar un acercamiento que los lleve a ver el proceso por el cual la escuela esta pasando; es lo

mismo que sucede con las escuelas eficaces a estas solo les importa obtener resultados favorables para decir si es o no una escuela eficaz en contraposición a lo que mencionan el movimiento de la mejora de la escuela.

Finalmente observamos que el proyecto escolar, más que ser una herramienta de progreso educativo que los ayude a la resolución de sus problemáticas internas (organización, trabajo colaborativo, planeación, evaluación, etc.) para el CAM 89 se ha convertido en un requerimiento institucional; y más porque este les da un incentivo anual si es aprobado por el PEC.

3.1.1 Adecuaciones Curriculares

Los programas con los que principalmente trabaja el CAM 89 son: el programa transversal e integrador, los cuales constan de las siguientes características: el primero inculca los valores, hábitos y aptitudes; tiene la finalidad de desarrollar la independencia y autosuficiencia en los alumnos; el segundo es extraído de las normas de competencia laboral que elabora CONOCER y que adecuan los profesores de acuerdo a las necesidades de la institución y de cada taller.

Estos programas desarrollados principalmente por las normas de consejo técnico de las empresas y en algunos de los casos elaborados por grupos de profesores de diferentes CAM, en el caso específico del taller de electricidad el profesor por si solo elaboro su programa. En cuanto a la planeación del taller se da de acuerdo a cada alumno, a sus necesidades. Todos son muy diferentes y mientras a uno se les desarrolla la motricidad fina a otros se les logra enseñar el oficio en base a la ayuda de otros.

A pesar de que los programas son extraídos o planeados a partir de NTCL o de CONOCER o de la Secretaria de Trabajo, consta de hacer un arduo trabajo para que cada alumno se desarrolle de acuerdo a sus necesidades; además de que se tiene que tomar en cuenta el contexto escolar, y la situación que vive la institución. Así mismo se

les brindan clases de español, matemáticas, educación ambiental, ciencias naturales, cívica y ética, danza y música, todas estas materias impartidas por los instructores y por el equipo paraprofesor; se auxilian sobre todo de los libros de secundaria, pero por ejemplo para el caso de matemáticas tienen que recurrir a conocimientos básicos, como conocimiento del valor de las monedas, las sumas, las restas, etc.

Con lo que respecta a las adecuaciones curriculares, ésta es una problemática centrada principalmente en la planeación. Les resulta difícil a los profesores tener que partir de la nada para poder dar clases, además de no tener un programa específico para abordar las necesidades de los alumnos, y estar retomando actividades e información de un lado y del otro para desarrollar sus planeaciones, adecuar los contenidos de los libros de secundaria para algunos alumnos y libros de primaria para otros es un trabajo desgastante para ellos. A ellos los profesores señalan que la elaboración de los programas fue a partir de diversas instituciones que están relacionadas con el área laboral.

“fue elaborado por expertos en el área de belleza, la profesora participo en esta elaboración”. (EF1, E5)

“fue elaborado a partir del programa de CONOCER y de la Secretaria de Trabajo”. (EF1, E3)

“el programa integrador es elaborado en común acuerdo con un equipo de profesores de diferentes CAM” (EF1, E1)

“el programa integrador lo realiza CONOCER, aunque en el caso de este taller no tiene las NTCL, ya que es el único taller de electricidad que hay a nivel nacional, por lo cual el profesor fue quien diseño el programa de este taller en base a otro taller que había similar”.(EF1, E2)

“a partir de un desglose de las NTCL, con la participación del profesor”. (EF1, E4)

De acuerdo al hecho de que no existe una currícula específica para la educación especial y a la situación de que existen profesores que no realizan sus adecuaciones curriculares, esto lleva a que el aprendizaje no sea significativo para algunos alumnos y el tiempo efectivo de clases tampoco lo sea. Esto deriva a que algunos de los profesores que se encuentran en esta área de educación especial se interesen por los jóvenes y hacen sus planeaciones semanales, mientras que otros no lo realizan y sólo pasan el tiempo tratando de entretener a los alumnos sobre todo los que tienen muy poca posibilidad de aprehender; esto desemboca en que muchos de los casos los alumnos no logran desarrollar las capacidades que tienen, pues en muchos de los casos el aprender a caminar, a vestirse, a comunicarse o hacerse responsables son los aprendizajes más significativos que tendrán a lo largo de su vida, esto con lo que respecta a los talleres. Sucede exactamente lo mismo con las materias extracurriculares en donde es difícil y desgastante para los profesores no tener temas en específico a impartir.

Al parecer la planeación que realizan dentro de esta institución es congruente; pues cada alumno es diferente, es único en un grupo de muchos, pero el problema se da cuando los profesores tienen que improvisar a la falta de una guía propia que por lo menos les permita tener una base de donde partir.

Finalmente y con lo que respecta a este apartado específico de proyecto escolar, observamos que el proyecto se realizó de acuerdo a las características principales de una escuela de calidad cumpliendo con un requisito para entrar en concurso al PEC, pero más allá de ello y si la escuela entendió o no el propósito por el cual se les solicitó la elaboración de dicho programa. Este centro específicamente continuó con la estructura de su primer proyecto escolar, pues quizás les resulte más fácil su elaboración que el segundo proyecto a pesar de estar más detallado y que los lleva a centrarse más en su problemática actual ¿Porqué se siguen centrando en la estructura de su primer proyecto?

Resulta incongruente que el PEC mencione con respecto a los compromisos que adquiere este programa dar un seguimiento al proyecto escolar de cada institución y retroalimentar a ésta, contrariamente a lo que ha sucedido dentro del CAM 89; ya que en nuestra estancia dentro del centro no se dio este seguimiento. A lo que respecta a la planeación, la institución tiende a trasladar los elementos anteriores a sus planeaciones actuales, modificando algunos aspectos que respondan a las demandas solicitadas por el PEC, pero siguiendo con las mismas ideas del antes. Sólo se ve evidente que realizan una modificación a la redacción para que el lector no se de cuenta de que se trata de una copia del primer programa.

3.2. Dimensión Organizacional

Como se explicó anteriormente, la organización es el canal por el cual se establecen las funciones, roles, las responsabilidades, que desarrollarán los miembros de la organización. Así mismo el director, tiene que tener claro el objetivo para llevar a los actores al cumplimiento de éste. Trabajando de manera colegiada y delegando las tareas que cada uno tiene que cumplir.

Dentro de las problemáticas planteadas en el segundo proyecto de la institución, ésta retoma el problema de la organización y los canales de comunicación. En este apartado abordaremos este problema, lo analizaremos y revisaremos cómo se ha presentado a raíz de la incorporación de la institución al PEC y cómo se presentaba desde antes de su incorporación. Trataremos de hacer un acercamiento del trabajo realizado por los integrantes de la institución como: el liderazgo, trabajo colaborativo, toma de decisiones, roles y funciones que desempeña el personal. Con el fin de mostrar que cambios y mejoras ha tenido dicha institución, desde su incorporación. Es así que volvemos a retomar a los proyectos escolares, a las entrevistas, observaciones, cuestionarios y las juntas de consejo técnico como fuente de información. De ahí que

las características principales de una escuela de calidad propuestas por dicho programa son: *poseer un proyecto escolar, enfocarse en el aprendizaje de sus alumnos, realizar procesos de mejora continua sujetos a evaluación interna y externa, promover la participación efectiva de la comunidad, practicar el trabajo en equipo y formar y practicar valores en alumnos, maestros, directivos y padres de familia*⁷². Pero también les propone una remuneración para lograr todo lo propuesto.

En el cuadro que se presenta a continuación se muestra las responsabilidades, la delegación de tareas, la organización de actividades y la evaluación expuestas por el proyecto escolar 2001-2002 y 2002-2007.

CUADRO 6
Cuadro formas de organización

	CAM 2001-2002 Antes de la incorporación	CAM 2002-2007 En la incorporación
RESPONSABILIDADES	<p>Como organización escolar, ésta pretende que los alumnos obtengan una integración social y laboral, así mismo que los profesores estén capacitados para apoyar a estos.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Fortalecer las competencias básicas a través de impartir asignaturas de secundarias en base a los propósitos de este nivel a fin de promover el desarrollo integral y una educación para la vida en el adolescente. • Integrar a algunos alumnos a instituciones regulares CECATIS, para continuar su capacitación. • Establecer contacto con las cámaras nacionales de la industria de la transformación y la producción para estar en contacto con la realidad laboral. • Propiciar un ambiente de trabajo. • Fortalecer la unidad escolar, optimizando la participación de la familia y la comunidad en el proceso educativo de los alumnos. <p>Operativizar una organización escolar que propicie el trabajo colaborativo para dar</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar el proceso de capacitación. • Fomentar los valores con el ejemplo. • Trabajar colaborativamente asumiendo funciones y compromisos. • Favorecer la actualización en Juntas de Consejo Técnico Consultivo, • Que la función directiva sea más eficaz. • Fomentar las relaciones interpersonales para favorecer el clima de trabajo. • Implementar diferentes estrategias para involucrar a los padres de familia. <p>Favorecer las necesidades básicas de aprendizaje fortaleciendo su desarrollo integral.</p>

⁷² Escuelas de Calidad: http://www.ife.edu.mx/8_escuelas_de_calidad.htm (160804)

		una respuesta educativa	
DELEGACIÓN DE TAREAS	DE	La dirección y el manual de funciones DEE.	La dirección, manual de funciones DEE y en acuerdo con equipo técnico.
ORGANIZACIÓN DE ACTIVIDADES	DE	<p>*Al inicio del ciclo escolar, los alumnos de primer ingreso hacen una rotación de en tres talleres. Para después ubicarse en algún taller.</p> <p>*Clases abiertas para padres de familia, una vez al año.</p> <p>*Impartición de asignaturas de español, matemáticas y educación cívica y ética los días martes y miércoles, educación física de lunes a viernes, expresión artística viernes, en el siguiente horario de 8:00 a 10:00, y cuatro talleres de lunes a viernes de 8 a 16 hrs. y 3 talleres de 8 a 14 hrs.</p> <p>*Reuniones interdisciplinaria, semanalmente.</p> <p>* Hacer enlaces con el CECATI dos veces al año.</p> <p>*Realizar cursos-talleres para padres, bimestralmente.</p>	<p>*Al inicio del ciclo escolar, los alumnos de primer ingreso hacen una rotación de en tres talleres. Para después ubicarse en algún taller.</p> <p>*Clases abiertas para padres de familia, dos veces al año.</p> <p>*Cada viernes de final de mes se realizan las juntas de consejo técnico.</p> <p>*La impartición de las asignaturas de español, matemáticas, educación cívica y ética, educación física, y expresión artística se dan a partir del miércoles a las 8 AM. Y cinco talleres tienen un horario de 8 a 16 hrs. Otro de 8 a 15 hrs. Y dos más de 8 a 14 hrs. La trabajadora social, la doctora y la secretaria tienen un horario de 8 a 15 hrs.</p> <p>*Planeación conjunta, con el instructor y la maestra especialista se realiza los cinco primeros días de cada mes.</p> <p>* Enlaces con la comunidad, para prácticas laborales y visitas a empresas se realiza bimestralmente.</p> <p>* Curso de computación al personal administrativo, curso para padres de CONFE, curso de CONOCER para instructores; todos ellos se imparten una vez al año.</p> <p>*Juntas con padres de familia tres veces al año.</p> <p>*Cursos-talleres para padres, bimestralmente.</p>
EVALUACIÓN		* Se realiza de manera mensual y en base en registros de los profesores, se evalúa principalmente al plan anual.	* Se realiza en las Juntas de Consejo Técnico. A través de formatos para realizar la evaluación de plan anual y seguimientos.

* Elaboración Propia de acuerdo a los Proyectos Escolares 2001-2002 y 2002-2007 del CAM 89.

Realizando el análisis de la tabla comparativa a simple vista podemos darnos cuenta de manera general las formas de organización siguen teniendo la misma intencionalidad en cuanto a las responsabilidades, delegación de tareas, organización de actividades y evaluación ; aunque la escuela una vez incorporada al PEC plantea más espacios para

el trabajo en equipo en este periodo se invitó a la participación de todos los integrantes de la institución (directora, instructores, administrativos, equipo paraprofesor e intendencia) a las juntas de consejo técnico, así como también se agregan muchos más puntos con lo que respecta a la organización de actividades, con todo ello podemos darnos cuenta de que el PEC plantea encaminarlos a una forma de organización más sistemática, que los lleve a puntualizar cuales son los pasos que irán siguiendo a lo largo del cumplimiento del proyecto escolar. Así mismo propone la colaboración y el trabajo en equipo para llevar a cabo las evaluaciones de sus alcances.

3.2.1. Papel de la Dirección

Una vez que el CAM fue aceptado en el PEC, la directora que impulso la incorporación a este programa decide jubilarse, esto llevo a los integrantes de la institución que a través de una votación le delegarán la dirección a la que entonces era la Auxiliar técnico o Maestra especialista.

Esto desato una serie de ajustes en los que la escuela no solo se enfrento a adaptarse a un nuevo programa sino a estar con otra dirección. Anteriormente fungía como maestra especialista y trabajaba en el taller de mantenimiento automotriz; con respecto a ello la directora aludía que cuando estaba a cargo de estas funciones los alumnos de la institución aprendieron y desarrollaron la independencia deseada; muchos de ellos se insertaron en el área laboral. Así mismo en una entrevista nos explico que como maestra especialista tenía una buena relación con los profesores y el apoyo que les brindaba tanto a ellos como a la directora era favorable por ello fue que en el momento de la elaboración del proyecto escolar -que concursaría para entrar al PEC-; ella fue el apoyo principal para la directora y de manera conjunta realizaron el diagnóstico y finalmente el proyecto. Toda esta cuestión permitió que en esta ocasión al momento de realizarse la votación para elegir al nuevo director, tuviera muchos puntos a su favor.

Al asumir la responsabilidad de líder, la directora tuvo algunos problemas para ajustarse a su nuevo cargo, situación que fue entendida por los integrantes de la institución; se especulaba que el cambio era descontrolador y que por lo tanto la escuela sufriría estos desajustes

Las expectativas de todo el equipo en general eran optimistas y alentadoras, los profesores mencionaran continuamente que pensaban que el trabajo que realizaría sería muy bueno, un giro a la institución y una actitud dinámica y participativa, eran algunas de estas expectativas que los integrantes de la institución esperaban. Con un nuevo director a cargo y además de ello con la favorable respuesta de que la escuela había sido incorporada al PEC. Así fue como la institución comenzó a trabajar, siguiendo los lineamientos que se les proponía en el programa, a pesar que desde un principio existieron algunas dificultades situación que se asumió como normal, por tantos cambios que habían embargado a la institución; sin embargo en esta transición del cambio de dirección y de la inserción al PEC, con el transcurso del tiempo dejó ver que estas dificultades que se venían presentando no eran a causa de la nueva dirección ni de que la escuela entrará al PEC, sino por la falta de claridad del sustento teórico de dicho programa y de la práctica de la maestra con respecto a las funciones del liderazgo. Así mismo, cuando platicábamos con la directora de manera informal, ella nos comentaba que se le hacía difícil tomar el cargo de dirección, porque no había una persona que cubriera lo que antes ella realizaba, entonces por ello tenía que apoyarse en la psicóloga o en la trabajadora social.

Al parecer las expectativas alentadoras y optimistas que se esperaban no se cumplieron debido a que la directora por la falta de experiencia en este nuevo cargo no se percató de que era necesario establecer la delegación de tareas, actividades, funciones específicas, a los integrantes de la escuela tomando en cuenta de que era necesario distribuir las responsabilidades de la maestra especialista entre los demás integrantes debido a la ausencia de ésta. También se esperaba que la directora llevara a la

institución al cumplimiento de las metas planteadas en el proyecto escolar. En lo formal se establecían ciertas funciones y actividades específicas para cada integrante de acuerdo a la DGEE como ya se mencionaron anteriormente, tanto para el antes como para el momento de la incorporación, nuevamente el hecho de no existir en ese momento el auxiliar técnico trajo consigo muchos desajustes con lo que respectaba a los roles, funciones y actividades, por lo cual en la práctica hubo una desarticulación de actividades. Aludiendo todo lo anterior en entrevistas y pláticas informales la directora y los instructores nos mencionaron lo siguiente:

“Llevo como directora apenas desde septiembre de este año (2003) y como maestra especialista tenía 23 años de servicio. Mis funciones son supervisar, vigilar y orientar a todos los agentes educativos en todos sus aspectos. Yo trato de hacer mi trabajo de la mejor manera posible ya que soy nueva en mi función” (EF1, ED). “Antes yo era la maestra especialista, pero se jubiló la directora y por un consenso decidieron que yo la reemplazaría, y apenas llevo algunos años en el cargo”. (EF2, ED.)

“...la verdad es que todos esperábamos mucho de ella, antes era la maestra especialista hacia más cosas y ponía mejores cosas... Pero cuando ya tomo el cargo hasta ahora no ha dado el ancho, vamos lo que esperábamos.” (PI, II) “Ahora como falta la maestra especialista pone a otros a realizar sus trabajos y con el pretexto de que no esta, ésta persona y que a veces ella tiene que tomar la función de la maestra pero no hace nada por los muchachos”. (PI, II)

“... todos esperábamos más de la maestra, pues antes era la maestra especialista y por votos se quedo en la dirección, pero a mí se me hace que todavía no le agarra bien a la dirección...” (PI, I3)

Esto provocó que la directora se apoyara en la Trabajadora Social (TS), que poco a poco le delegaba sus funciones a la misma, cuando la directora se ausentaba debido a que comenzó a asistir algunos cursos que le impartía el PEC normalmente fuera de la

escuela, o por alguna reunión, la trabajadora asumía por iniciativa propia el rol de directora, descuidando sus propias funciones.

Al parecer se le dificultaba el cargo por la ausencia de personal, pero además de ello se añadía una inexperiencia en la función y una falta de preparación por parte de la SEP en cuestión de asumir este rol, lo que admite que no existió un curso que le permitiera a la maestra entender cuales eran las funciones y las responsabilidades de un director, simplemente no tuvo una preparación previa, o no le dio una importancia al hecho de que en ella recaería la guía de una escuela y lo que pudo rescatar como experiencia al lado de la directora, le fue suficiente para asumir tal responsabilidad. Ya que, al no tener claro las habilidades que un director tiene y desarrolla dentro de una institución, se le dificultaba aun más la guía de la escuela. Como señala Torres Estrella; *“es una labor difícil que requiere mucho compromiso del directivo, pues impone la necesidad de dirigir un proyecto educativo definido y coherente, conducido con convicción y capacidad, en un ambiente de armonía y participación comprometida.”*⁷³

Entendiendo que el desarrollo de un liderazgo, consta de muchas facetas y no solo de una posición; es decir, no se trata solamente de ocupar un lugar y de ejercer una autoridad por el cargo que se tiene, y disponer y mandar desde ese lugar por el simple hecho de ser el líder y al que se le tiene que obedecer; si no que involucra ciertas habilidades que nos refieren sobre todo al trabajo en equipo al respeto del otro, pero también al conocimiento amplio de la institución y de su entorno, para que entonces el líder pueda desarrollarse en un ambiente más armónico y colaborativo. A ello referimos a Torres Estrella en donde nos da una explicación acerca de estas habilidades del directivo; haciendo así referencia a las habilidades técnicas que implican, aprovechar todo lo que respecta a conocimientos técnicos, numéricos, procedí mentales a conocimientos sobre políticas educativas incluyendo: manuales, reglamentos, formas, programas, sistemas de evaluación, entre otros. Así mismo desarrollar habilidades

⁷³ TORRES, Estrella Mercedes; *Dirección y liderazgo* en: Aurora Elizondo Huerta (coord.) LA NUEVA ESCUELA II, PAIDOS, México 2001, pp. 61.

conceptuales referidos a la interpretación de la institución como un todo que esta en interacción continua, por lo cual todos los agentes y funciones dependen unos de otros y sus acciones afectan a los demás, por lo tanto el líder o el director tendría que aprender a trabajar con la gente en equipo y propiciar que su equipo trabaje en conjunto para que juntos cumplan con los objetivos de la institución; de igual manera entender los cambios que se dan al exterior o al rededor de la escuela para darle solución a los problemas, a través de acciones que conjunten varias causas enlazadas entre si que afectan interna y externamente a la escuela; finalmente se encuentran las habilidades humanísticas, ellas aluden a la percepción y disposición para relacionarse con los demás propiciando un ambiente humano de comunicación, negociación, confianza, integración, motivación, autoestima y sensibilidad, esto le permitirá al directivo desarrollarse más efectivamente como el líder del grupo y lograr de manera conjunta las metas educativas. Esta habilidad permite desarrollar en el líder una actitud de aceptación y respeto pues el director admitirá y reconocerá la posición y la opinión de cada uno de sus colaboradores.

Al no tener claro el rol y las habilidades antes mencionadas es difícil para cualquier director llevar a una institución a un desarrollo escolar, específicamente para la directora de este centro que como hemos mencionado al parecer no tenia claro cuales son sus funciones se le dificultaba más entender cual era su rol y habilidades; además de que se le caracterizaba por tener un carácter pasivo que no permitía que tomara decisiones concretas y que por lo tanto delegará esta responsabilidad a otras personas principalmente a la trabajadora social

A lo largo de nuestra estancia, pudimos constatar que la directora no compartía con los demás integrantes del equipo, los aprendizajes obtenidos y normalmente el asesor era quien les enseñaba cuestiones nuevas en las Juntas de Consejo Técnico (JCT), sin embargo si pudimos constatar que la directora no compartía lo que aprendía y que se mantenía aislada de esta práctica quizá por miedo a ser evaluada o criticada por sus

compañeros tal y como lo menciona Gimeno Sacristán, en donde plantea que el individualismo lo lleva al aislamiento y a la soledad que no le permite exteriorizar lo que es como profesional, ni como persona y tampoco recibe las experiencias de otros, el profesor no se abre, no se permite convivir, socializar y a hacer evaluado por el miedo a ser criticado, el problema de esto es que no puede crecer como individuo, se queda con sus mismos patrones. Algunas de las veces que se nos permitió asesorar a la directora sobre la evaluación del plan anual, hicimos algunas observaciones y sugerencias que no tomo en cuenta hasta que las asesoras del PEC llegaron y le propusieron exactamente lo mismo. Una vez que tubo que compartir estos ajustes finalmente nos pidió a nosotras hacerlo y explicarles el porqué del hacer dicha evaluación, al parecer le daba un poco de temor a equivocarse; por lo que supusimos que lo mismo sucedía en el aprendizaje que obtenía de sus demás cursos.

Ahora bien, retomando la problemática de la organización y la falta de comunicación entre los integrantes, no solo continuó este problema si no que por el contrario se intensifico, por la resistencia de los profesores a trabajar pues observaban que no existe un liderazgo honesto y congruente con lo que se dice y se hace. Al respecto dos instructores de manera mas especifica comentan:

“La directora no es buen líder, no delega tareas, sólo se basa en el plan anual para ver si se han cumplido las metas planteadas y sino entonces empieza decirnos que debemos hacer y cómo y se pone difícil el asunto.” (PI, I3)

“Pues no hay líder como tal, pues yo opino que un líder te debe guiar además debe de tener una visión clara de lo que quiere para la escuela o como llegar a las metas que se plantearon y entonces establecer claramente la tarea de cada integrante de la escuela, además de que debe de tomar en cuenta la opinión de todos los que trabajamos aquí, pues la escuela la hacemos todos...” (PI, I5)

De manera más puntual, en base a estos comentarios y a lo antes referido podemos ver que no hay una noción clara por parte de la directora con lo que respecta a dirigir, delegar tareas o llevar una junta de consejo técnico. Pero en realidad la interrogante sigue en pie a la cuestión del ¿Por qué la directora no puede ejercer estas funciones y de que manera ha intervenido el PEC ante esta situación?, evidentemente como nos menciona Torres Estrella el director tendría que tener ciertas habilidades mencionadas por ella misma anteriormente, de las cuáles la directora no ha desarrollado en su mayoría, ¿pero a causa de que no ha desarrollado totalmente estas habilidades?

En uno de sus objetivos fundamentales del PEC, menciona que será necesario fortalecer las capacidades de los directivos, para que ejerzan eficazmente su liderazgo académico y social, coordinen el trabajo colegiado de los docentes, promuevan la evaluación interna como base para el mejoramiento continuo de la calidad educativa. Si este es uno de los principales objetivos del PEC, a lo largo de nuestra estancia no se le dio un seguimiento al trabajo del director, así mismo se habla de fortalecer el trabajo colegiado, y de promover una evaluación interna, pero en la realidad la directora no esta ejerciendo estas funciones, pues se ve reflejado en los comentarios de su equipo. Por lo tanto en realidad no ha existido un seguimiento por parte del programa a la directora sobre como llegar a estos ideales por lo tanto ella no los ejercerá.

Ciertamente la directora no tiene totalmente claro que es ser un líder educativo, y por lo mismo los integrantes de la institución no la ven como tal, tomando así otros el papel que ha ella le corresponde, pero esta claridad atañe en mucho a la asesoría y a la capacitación que el PEC tendría que proporcionar a la directora para llegar a cumplir ese objetivo que se planteo de tener directores que ejerzan un buen liderazgo para el mejoramiento continuó de la calidad educativa.

3.2.2 Roles, Funciones Especificas y Toma de Decisiones

Otro hecho que nos permitió constatar de alguna manera la falta de organización y de liderazgo que existía en la escuela, era la delegación de tareas y los roles que se jugaban al interior de ésta. Los roles a manera formal estaban bien establecidos y cada actor conocía cuales son sus funciones; por ejemplo la directora argumenta la ausencia de la maestra especialista y por lo tanto se apoya en la TS y en la Psicóloga, pero más bien la TS hace el trabajo de la directora y al no querer hacer su función entra en conflicto con la Psicóloga y esta ejerce su función y en parte la de la TS, que en realidad no es así, por lo que los profesores tienen que realizar este trabajo, el asesor realiza también una parte del trabajo de la directora, pues ella al no tener claro las funciones que le corresponden, ni tener un seguimiento de las actividades que los llevaran a la mejora de la institución, ni poderle definir las funciones a desempeñar, el asesor al no ver clara la función de la directora toma posesión de este cargo con el fin de ayudar a la institución. En una de las entrevistas realizadas al equipo paradocente donde nos contestaron cual es su función, pudimos afirmar lo anterior.

“El manual de funciones enviadas por la Dirección de Educación Especial”. (EF1, TS.)

“Nosotros las programamos de acuerdo a las necesidades del servicio y de cómo un acuerdo con el equipo de apoyo. (EF1, DRA.)

“El manual de las funciones, dadas por la Dirección de Educación Especial. (EF1, PS.)

Pero en la realidad, y lo que nosotras observamos dentro de la institución, todos realizaban la función de otros y el equipo paradocente casi siempre estaba disperso realizando otra actividad que no le correspondía, y una de la explicación que se nos dio al respecto siempre fue la falta de una maestra especialista que asumiera su cargo por lo tanto los demás tenían que cubrir otras funciones que no les incumbían.

La Trabajadora Social (TS) normalmente fungía como directora, situación bastante criticada por los profesores, pues la mayor parte del tiempo, *“la TS permanecía en la dirección y muchas veces era ella la que tomaba las decisiones, aún en presencia de la directora, como nos ocurrió dos de los días que íbamos a realizar prácticas, la TS nos dio la autorización para realizar las entrevistas ya propuestas y revisadas por la directora y la revisión de los programas oficiales de la escuela”*. (OBS. 3 Y 5) Los profesores se molestaban mucho ante esta situación pues argumentaban que necesitaban que la TS se ocupara de su trabajo buscando aunque fuera becas para todos los chicos. Sin embargo la misma TS en una de las JCT comentó *“que ella ya no quería encargarse de las prácticas laborales; por lo tanto las maestras tenían que buscar lugares de práctica para los chicos.”* (JCT 1). Por ello los profesores se quejaban de la TS, ya que ésta les tenían que buscar más canales de apertura a los chicos para realizar prácticas y para ingresar a escuelas superiores como el CECATI, (funciones y actividades que se mencionaron al principio en el cuadro comparativo). Los profesores estaban conscientes de cuales eran las responsabilidades de la TS y constantemente existía esta molestia por que ella no asumía su papel y tomaba otro que no le correspondía, existía la molestia tanto para la TS como para la directora por no puntualizar las actividades de la TS y por no cumplir con las suyas.

Con lo que respecta a la Psicóloga, esta permanecía en constante conflicto con la TS por que no se ponían de acuerdo en cuales eran las funciones de cada una, los muchachos asistían a pedir más consejo a la TS que a la Psicóloga y eso le molestaba a ella, por lo cual, después de tener varios conflictos, la psicóloga decidió dejarle muchas de sus funciones a la TS y dedicarse a impartir sus clases de cívica y ética y a preparar cursos para padres de familia.

La doctora se mantenía al margen de toda situación cumpliendo con su trabajo como médico y dando clases de ecología a los chicos, aunque no estaba de acuerdo con muchas de las decisiones tomadas por la directora, permanecía al margen, finalmente durante el segundo año de nuestra permanencia la doctora decidió irse al sindicato a trabajar. El administrador en realidad nunca opinaba y estaba ausente de todo, asistía a

las reuniones y juntas de consejo técnico, pero sin aportar algo. A pesar de que ellos solo cumplían con su trabajo asignado, varios de los instructores manifestaban sus molestias hacia todo el equipo paradocente.

También en una de las prácticas, los profesores nos comentan: *el equipo paradocente no esta funcionando como debería, ya que según los comentarios, este equipo realiza funciones totalmente diferentes a las que deberían, que están mas centrados en realizar actividades que competen al directivo que las propias.* (OBS.) Así mismo en una de las entrevistas realizadas con el equipo nos comentan lo siguiente:

“Las funciones se designan a partir de un manual de operación, y la maestra tiene la idea de llevar una hoja en donde se deje bien establecidas las funciones de cada quien y la calendarización con la finalidad de que se cumplan; las funciones se definen a partir del manual pero también se toman en cuenta las ideas de los demás. Pero en estos momentos que no hay maestra especialista se apoya de la trabajadora social y de la psicóloga descuidando a veces su trabajo (EF1, D).

Con ello, podemos constatar que las actividades específicas de cada uno del equipo paradocente están dispersas, y hasta resulta paradójico todo lo comentado por éstos; ya que ellos mismos nos mencionan que sus actividades las toman y se las da la DGEE y como lo observamos cada una de estas personas realiza el trabajo que mas le ajuste.

Una vez más decimos que la delegación de tareas y responsabilidades que tienen y que a su vez la directora les rige no se llevan a cabo o más bien se llevan como cada una de ellas las entiende o como lo pueden realizar. Al no asumir cada uno su papel, otros toman el papel del otro y así sucesivamente, En fin nadie lleva a cabo el rol que le corresponde y todos se justifican en la ausencia de la maestra especialista al final de todo, los más afectados son los alumnos.

Como se ha mencionado, el equipo paradocente de la escuela al no cumplir con sus funciones, otros tienen que llevar a cabo lo propuesto por la escuela que es la integración de los alumnos; por ello los profesores o les ayudan hacer prácticas o les dan clases, pues para poder ir a buscar un lugar de práctica tienen que dejar de asistir a la escuela. A referencia de ello, en las prácticas realizadas pudimos observar lo siguiente *“a las 12 del día entramos al taller de electricidad y no había profesor pero estaba la TS atendiendo a los alumnos, al igual que esta vez otro de los profesores se ausento por realizar otras actividades. Otro de los profesores no estaba porque salió a comprar material y acomodaron a sus alumnos en diferentes talleres. Al terminar la ceremonia se informó a los alumnos que tres maestras no asistirían y que por lo cual sus alumnos se repartirían en los demás talleres”* (OBS. 6 Y 7)

3.2.3 Trabajo Colaborativo y Docencia

El hecho de que el equipo paradocente de la escuela no cumplieran cabalmente con sus funciones propicio que los profesores trabajaran de una manera individual, y las veces que trabajaban en equipo era molesto. Esta situación empezó a crear un ambiente de trabajo no favorable para la organización las relaciones internas entre profesores se veían hostiles, tres de ellos buscaban crear canales de comunicación más estrechos con los demás, eran más propositivos y participativos; a ello aluden dos instructores de la institución:

“...déjenme decirles que aquí se empezaron hacer grupitos, si ustedes han visto los maestros del otros edificio son los que se juntan para hacer lo que nos piden, todo lo responden juntos, todo lo hacen juntos, y este... también la directora y su grupito hacen su trabajo por su lado y deciden por nosotros...” (PI, II)

“...desde que yo llegue, siempre ha existido el problema del individualismo aquí, nadie trabaja en equipo todos hacen lo que quieren, solo un maestro y una maestra y yo tratamos de unirnos y de platicar sobre la escuela...” (PI, I3)

En las observaciones realizadas también pudimos constatar este hecho, el cual se refiere a una instructora en específico: *“esta vez nos pudimos dar cuenta de que una de las instructoras tiene una gran resistencia de trabajar en equipo además de que es individualista y tiene mucho resentimiento en contra de todo el equipo de trabajo, ya que cuando asistimos a pedirle su programa comenzó a cuestionar acerca de lo que hacíamos nostras dentro de la institución y definitivamente nos dio un rotundo “no, nos comento que no nos iba a proporcionar la información porque eso lo tenía que hacer la directora, y que además ésta no hacía nada al igual que la trabajadora social, que sus compañeros de trabajo ni siquiera llevaban a cabo correctamente su labor docente y que toda la información que ella utilizaba en su taller era porque la había obtenido por sus propios méritos y que por lo tanto no se lo iba a proporcionar a nadie.” (OBS. 5)*

En lo que respecta al resto de los profesores, frecuentemente los temas de discusión en las reuniones giraban en torno a cuestiones tales como pagos, mandas, convivios, etc., situación en la que si podían ponerse de acuerdo, algunos tenían muy mala relación con sus compañeros y con los alumnos, algunos argumentaban que era necesario soportarse por que trabajaban juntos.

“En lo único que estamos organizados es para ver quien va hacer el próximo periódico mural, quien va a recibir los desayunos o lo de la cooperativa, bueno en las juntas de consejo ya hasta entran los de limpieza, pero aún así no se ve mucho, ahí esta los maestro de los otros talleres trabajan solos.”(PI, I3)

Esto provocaba que cuando se trataba de tomar acuerdos, por el simple hecho de llevarse la contraria (no en todos los casos) no podían ponerse de acuerdo, las diferencias de caracteres, la manera de dirigirse a los demás, la falta de comunicación, hacía que las relaciones cotidianas entre maestros provocara un ambiente hostil y poco cooperador.

Así mismo comenzaron a presentarse problemas de resistencia en cuanto a la participación y esto porque los profesores se quejaban de la falta de atención a sus propuestas, pues hubo un momento en donde los profesores hacían partícipes sus opiniones con la finalidad de mejorar la institución a través de estrategias, pero al darse cuenta que en realidad nada de lo que opinaban era tomado en cuenta si no que más aún eran transgiversadas sus opiniones comenzaron a dejar de interesarse por aportar algo, argumentando que por más iniciativa y optimismo que tuvieran, mientras la directora no tomara en cuenta sus opiniones respetándolas y los guiara a la concreción de las estrategias planteadas por todos, difícilmente la escuela iba avanzar, por lo cuál en muchos de los casos y de manera drástica los maestros comenzaron a promover cambios a otras instituciones o al sindicato, pero mientras permanecieran en la escuela finalmente decidían cumplir con su trabajo lo mejor que podían, pero más allá de proponer algo que beneficiara a la escuela como al interior de las aulas, con los alumnos, con los profesores, en las reuniones de consejo técnico, se quedaban en el intento de hacerlo. No obstante ellos fingían que trababan en equipo, pues se sentaban juntos, colaboraban en la apariencia, pero en la realidad existía entre ellos una gran resistencia aportar algo que favoreciera al trabajo, y no solo entre ellos si no de manera general al trabajo que trajera beneficio a la institución, esto es algo desfavorable para toda escuela, pero su argumentación un tanto coherente siempre fue que no servía de nada decir algo cuando lo que decían no importaba en lo más mínimo para la directora que finalmente era la que transcribía los acuerdos y los mandaba al PEC, situación que observamos (JCT 2)

En cuanto a lo que respecta en las reuniones de consejo técnico pudimos constatar una falta de seguridad por parte de la directora al dirigir reuniones de este tipo, situación que reflejaba al equipo de trabajo, pues en las juntas que tuvimos oportunidad de asistir, cuando la directora estaba a cargo del consejo era muy dispersa se desviaban del tema y normalmente no llevaban a resolver muchos de los puntos planteados. Ciertamente trabajaban por equipos y participaban todos, pero se dispersaban mucho por que normalmente sacaban otro tema que no tenía nada que ver con la reunión y todos comenzaban a platicar de sus experiencias, perdiendo totalmente la atención del punto central, a la directora le costaba mucho trabajo hacer que el grupo regresará al punto central ya que ella también se desperdigaba mucho, regularmente en el momento de tomar acuerdos juntos, todos comenzaban a dar su punto de vista al mismo tiempo, y cuando al fin se lograba tomar un orden en las opiniones, casi siempre se peleaban unos con los otros, pues si alguno decía algo diferente al anterior, o éste lo decía de una manera muy agresiva y ofendiendo al otro, o el primero aunque no se le estuviere agrediendo en su opinión se sentía atacado y entonces comenzaban a discutir. Normalmente se perdía mucho tiempo y las reuniones se volvían cansadas y aburridas, y aún y cuando permanecían todo el día en junta desde las ocho hasta las cuatro de la tarde, no se avanzaba mucho por todas estas cuestiones anteriormente ya mencionadas. Por lo que las reuniones de consejo técnico no se aprovechaban al máximo, a excepción de cuando el asesor las dirigía, el problema principal radicaba en la dispersión de la atención pues lo que se podía resolver en un tiempo, se extendía demasiado y no se concretaba casi nada.

Los integrantes de la institución se daban cuenta de toda esta cuestión y de la falta de guía por parte de la directora, de que ésta no asumiera su papel como líder y pusiera en orden las reuniones y entonces lo guiara sin tanta dispersión tomando en cuenta sus opiniones y organizando correctamente las juntas, al no existir esto es entonces que los maestros principalmente comentan que no existe un liderazgo congruente y que la directora no es un buen líder. No obstante a esta falta de dirección, la manera para poder llegar acuerdos y sistematizar las problemáticas y las acciones a seguir las

reuniones normalmente eran dirigidas por el asesor enviado por la SEP para apoyar a la escuela y sobretodo a la directora con respecto al seguimiento del PEC. Con relación a esto uno de los instructores en las pláticas informales nos comenta lo siguiente:

“... el asesor todo el día esta aquí explicándole sus actividades o como deben de hacer las cosas, pues ya se dieron cuenta, en las juntas de consejo técnico ¿Quién lleva la junta? “el asesor”. Porque sino empiezan a hablar de otras cosas o no saben que hacer... pero en las juntas y en la presencia del asesor todo es muy equitativo y armonioso.” (PI, I3)

“... la realidad, no sabe ni que hacer, siempre tiene que estar con el asesor para que le ayude y así es desde que empezó; primero porque se estaba aclimatando al trabajo y después por la carga de trabajo y porque no había maestra especialista, el chiste es que siempre esta muy ocupada, y ya no se preocupa por los chicos, ahora con el famoso PEC... (PI, I 4)

Cuando el asesor dirigía la sesión el grupo permanecía atento y participativo, él trataba de mantener la atención en los puntos a tratar y evitar comentarios o platicas que desviarán la atención del tema principal, el problema se daba cuando el asesor tenía que salir y delegaba a la directora la dirección de la reunión, la maestra normalmente se ponía nerviosa y llevaba la junta de manera muy lenta y pasiva, situación que impacientaba a los demás, además de ello alguno de los integrantes podían hacer algún comentario sobre otra cosa totalmente ajena al tema y en ese momento todos perdían la atención de la reunión, como ya se ha comentado anteriormente; en algunas platicas informales que sostuvimos con profesores nos comentaron que este echo les hacía pensar que “si no fuera por el asesor quien sabe como estuviera la escuela” (OBS 7). Esto también lo constatamos en una de las Juntas de Consejo Técnico, en la cual se nos dio la oportunidad de observar como llevan el mecanismo, cómo son guiadas y que puntos abordan; sin embargo ese día nos toco presenciar una junta en la cual el asesor *“los motivo para que el trabajo sea bueno durante la junta, les ayuda mucho a que concensen las respuestas lleva la coordinación del equipo y los guía cuando empiezan*

a divagar, les ayudo mucho para poder llenar el formato, pues consideró que solos hubieran divagado mucho” (JCT1). Y el asesor en la misma reunión tuvo que salir “uno de los instructores le hizo el comentario a la directora que si podía ir a cobrar “el impuesto sobre el producto de trabajo”, esto produjo que los demás profesores empezaran a preguntar acerca de cuándo era el último día de cobro, en ese momento la directora no pudo dar respuesta a las preguntas, ya que ni ella estaba enterada de la información, otro de los instructores dijo “eso pasa porque no hay compañerismo” en fin se divago totalmente, y se dio fin a la junta, también porque la directora se retiró a las 12 del día y porque el tiempo limite para ir a cobrar era hasta la 1 de la tarde”.(JCT1)

En otra de las reuniones de consejo técnico. De manera particular se especifico que era muy importante hacer la revisión y la reformulación del plan anual, y en la misma pudimos constatar situaciones con respecto a la falta de una congruencia en el liderazgo, y a comprobar las quejas realizadas por los profesores:

“...nos dan los formatos y los llenamos y ya los revisamos en las juntas y al final de la evaluación... nuestra opinión no vale o vale a medias, este es difícil trabajar con alguien que no tiene bien claro lo que se debe de hacer (PI, I4).

No obstante, ya cuando se tenía la información escueta, al momento de redactar los ajustes para enviarlos al PEC la psicóloga y la directora modifican muchos de los puntos sugeridos en la JCT, al parecer para que no se malentendiera la situación de la escuela, pues las problemáticas que se asumieron de manera conjunta y en acuerdo en esa reunión despegaba en una falta de dirección, en una mala organización y en un desconocimiento por parte de todo el equipo de la institución con lo que respectaba a las intencionalidades del PEC, la directora una conversación informal argumento que si se dejaban tal cual esas problemáticas era muy probable que el PEC no les permitiera seguir con el programa y que por lo tanto era mejor darle un giro un tanto diferente con la misma intención pero con otras palabras a lo que se estaba tratando de decir; cosa que no sucedió pues la intencionalidad de los puntos cambio totalmente y

las ideas propuestas en la junta quedaron delegadas, por ello los profesores argumentaban que no servía de nada proponer y hacer reuniones colegiadas pues no existía tal colegialidad, ni trabajo en equipo, ni el respeto a sus opiniones. Posteriormente se les hizo llegar una copia del documento corregido en donde lo único que hicieron fue constatar su molestia y al respecto en una de las prácticas realizadas pudimos observar que los profesores *“comentan que no se toman muy en cuenta las opiniones o propuestas de algunos profesores, además de que no se cumplen los acuerdos a los que se llegan en las reuniones de CT, por lo cual se da una apatía de ciertos profesores.”* (OBS 6)

“El mayor problema de la organización es la falta de comunicación. Considero que la organización ha ido en decadencia porque no se respetan los acuerdos”. (EF2: I)

“Normalmente se toman las decisiones entre todos, pero si no hay consenso yo decido... todos tratan de trabajar colectivamente aunque cuesta mucho trabajo.” (EF2, D)

“Mi participación para la mejora de la institución, es preparar un tema, participar en las comisiones, proponer avances pero no te escuchan...” (EF2, PS)

Todo lo anterior permite realizar un análisis de la cultura escolar, ya que ésta es una parte interna de la organización y que muchas de las veces a simple vista no se puede observar.

La cultura escolar entretene a todos los actores escolares, sus maneras de ser, de vivir, de actuar, modifican en sus interiores lo que ya establecido como tal. Así mismo los líderes institucionales pudieran *“profundizar su comprensión de la cultura escolar estos líderes están mejor preparados para formar valores, las creencias y las actitudes necesarias para promover un ambiente de aprendizaje estable y beneficioso, los líderes*

*que están interesados en cambiar la cultura de su escuela primero deberían de tratar de comprender la cultura existente.*⁷⁴

Ya que, en las organizaciones escolares hay que tener en cuenta que también hay ritos, mitos, costumbres, formas de comunicación, interacciones específicas, formas particulares de entender las intencionalidades educativas y la política educativa; por ello hay que identificar estos y más aspectos que hacen de cada escuela un universo específico; es decir, estamos hablando de identificar la cultura escolar que envuelve a la organización en su totalidad para que los proyectos escolares se lleven a cabo, estos se deben de realizar a partir de dicha cultura escolar, en donde se pretenden implementar que estos tengan un sentido distinto en su desarrollo y por consiguiente se entienda de otra forma por parte de la comunidad escolar. De ahí que Pérez Gómez nos recomienda lo siguiente *“entender la cultura institucional de la escuela requiere un esfuerzo de relación entre los aspectos macro y micro, entre la política educativa y sus correspondencias y discrepancias entre las interacciones peculiares que definen la vida de la escuela.*⁷⁵

Es en este momento que es conveniente hablar de la cultura docente y como esta repercute y es influenciada con el proyecto escolar, ya que estamos hablando de identificar la cultura para poder acceder a procesos colaborativos incluyentes.

Si decimos que la escuela es una organización y que esta integrada por individuos que interactúan y se relacionan, esto es lo más difícil para institución y resulta curioso que ellos trabajen en equipo en las JCT, y cuando salen se convierten en individuos aislados, por lo tanto la escuela no crece como una organización, si no que el trabajo se fragmenta y no hay una reflexión sobre el trabajo de ellos, para ellos y sobre la escuela.

⁷⁴ STOLP, Stephen *“Liderazgo para la cultura escolar”* en: www.ericdigest.org (02-03-06)

⁷⁵ PEREZ Gómez, Ángel, *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*; Morata, segunda edición, Madrid 1999, pp. 127.

Esta situación en verdad es un obstáculo para las escuelas en general y para la organización escolar en particular con una dinámica de actores y de un contexto en específico puedan avanzar hacia una organización que aprenden. De acuerdo con Senge; *“las organizaciones que aprenden tienen institucionalizados procesos de reflexión y aprendizaje institucional en la planificación y evaluación de sus acciones, adquiriendo una nueva competencia (aprender cómo aprender); lo que implica transformar los “modelos mentales” vigentes, así como generar “visiones compartidas”; asimismo una organización que aprende es aquella que tiene una competencia nueva; que le capacita para –aprendiendo colegiadamente de la experiencia pasada y presente- procesar la información, corregir errores y resolver sus problemas de un modo creativo o transformados, no meramente de modo acumulativo o reproductivo.”*⁷⁶ Como menciona Senger, la escuela a través del trabajo colegiado, de las relaciones entre todos los agentes y de llevar a cabo un análisis de la experiencia que les brinda trabajo que realizan todos los integrantes, será así como la institución podrá desarrollarse en sus diferentes ámbitos, no solo estamos hablando de la elaboración de proyectos si no también de el desarrollo de la institución en alcanzar un cambio educativo, en una transformación que mejorará las formas de organización para convertirse entonces en una organización que aprende y que genera una cultura colaborativa, así como lo menciona también en sus fundamentos y objetivos el PEC. Pero, ¿Qué necesitamos hacer bajo este clima cultural de trabajo institucional y por ende docente?, bueno, en primer lugar, hay que estudiar un poco lo que pasa dentro de las instituciones y por que el docente actúa como actúa, trabaja como lo hace y se conceptualiza como tal.

⁷⁶SENGE, Peter en: BOLIVAR, Antonio; *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica*; en: Revista digital de educación y nuevas tecnologías. www.contexto-educativo.com (02-03-06)

En cada contexto escolar en específico la cultura docente⁷⁷ también tiene su especificidad; la cultura docente constituye el componente privilegiado de la cultura de la escuela como organización; ya lo hemos comentado anteriormente al docente se le exige que trabaje a corde a estos tiempos de gran dinamismo, en una sociedad flexible con grandes avances tecnológicos que día a día modifican nuestras relaciones sociales, y por el otro están las rutinas, costumbre estáticas y monopólicas de un sistema escolar burocrático, inflexible y hasta cierto punto autoritario. La cultura escolar no se encuentra aislada sino vinculada a las condiciones económicas, sociales y políticas de la sociedad; es decir, el contexto trasciende más allá del ámbito educativo creando así una cultura escolar generadora de otras culturas y siendo parte de una condición cultural. Donde el docente es parte esencial de la cultura escolar.

El docente se encuentra en una encrucijada por encontrar respuesta a todas estas exigencias y con ello busca encontrar estrategias que le ayuden a la resolución de los problemas; como lo menciona Pérez Gómez *“...aprendemos pronto que reproducir roles, métodos y estilos habituales es la mejor estrategia para evitar problemas y conflictos con los compañeros y con los agentes exteriores, familias y administración.”*⁷⁸

Así mismo en este mismo contexto los instructores no se integraban como un equipo de trabajo, situación que repercutía en los alumnos, todos los hechos comentados (falta de comunicación, no se tomaban en cuenta sus opiniones, trabajo colaborativo, etc.), han dado como resultado que el equipo de trabajo estén balcanizados, al respecto mencionaremos brevemente lo que Gimeno Sacristán plantea acerca del individualismo; dentro de esta perspectiva se da una nueva dialéctica, pero no se trata sólo de un dialogo, sino de una resistencia a la autonomía y la creatividad enfocada simplemente a una producción de masas pero aislada, de tal forma evita la falsa creencia de estos dos conceptos; no hay tal autonomía y creatividad, ya que el individualismo te lleva a no

⁷⁷ ...la cultura de los docentes podemos definirla como el conjunto de creencias, valores, hábitos y normas dominantes que determinan lo que dicho grupo social considera valioso en su contexto profesional, así como los modos políticamente correctos de pensar, sentir, actuar y relacionarse entre si. *Íbid.* pp. 162

⁷⁸ *Íbid* pp 163.

estar interesado, en el caso del profesorado a no hacer un cambio a sus clases y métodos didácticos, ya que hay un estándar que el estado le exige en competencias que deben tener los alumnos y no existe el trabajo colegiado, ya que el maestro le teme a las evaluaciones y toda su práctica se pierde en el aula sin reflexión crítica de sus colegas. Esto lo lleva al aislamiento y la soledad que no le permite exteriorizar lo que es como profesional ni como persona y tampoco recibe las experiencias de otros, el profesor no se abre, no se permite convivir, socializar y a hacer evaluado por el miedo a ser criticado, sin la posibilidad de hacer un cambio para él y para la institución. Como señala también Gairin, el trabajo individual o el aislamiento de los profesores, no los llevara a constituirse como una organización que aprende, y se que dará en el primer estadio que refiere solo a la estructura de la institución, lo principal es el basarse en los programas de intervención y hacer de lado los espacios de comunicación, de reflexión y de aprendizaje continuo; y así mismo poder realizar un análisis de la institución en donde aprender de los errores, los lleva al cambio significativo. Sin embargo parece ser que los integrantes de la institución solo cumplen con sus funciones y no se integran como equipo para que la escuela vaya creciendo y puede avanzar en sus objetivos para ser la institución que desea ser. A ello hacemos referencia a uno de los instructores.

“...pero no aquí cada quien ve para su propio beneficio. Es que eso está mal uno trata de llevarse bien con los compañeros para tener una relación buena y llevarnos bien pero no, son muy individualistas, uno quiere ayudar y se encierran en su mundo, para que nadie los ayude, eso a mí me cansa, yo trato de trabajar con todos ayudarnos, pero solo maestros trabajan conmigo.” (PI, I4)

Esto también no permite que los profesores de la institución quieran entablar un trabajo colegiado con sus compañeros, ya que al tratarse de realizar trabajos en equipo cada uno de ellos se encierra en una burbuja y no permite que otro le diga o le haga observaciones con respecto de su quehacer educativo, ello mismo se ha ocasionado por la falta de un liderazgo y por que en el transcurso de su estancia en la institución no se ha dado respuesta a la problemáticas presentadas, además de no tomar en cuenta las

opiniones de los profesores. Citamos ampliamente a Pilar Pozner ya que para ella el líder tiene que ser una persona que brinde confianza, un ambiente de trabajo colaborativo y que interactúe con su equipo “... desde el papel del líder, el gestor provoca el promover la comunicación y el sentido de los objetivos que se pretenden lograr en un futuro inmediato, en el mediano y en el largo plazo. Así, el liderazgo se relaciona con motivar e inspirar esta transformación y hacer interactuar las acciones personales de la de los equipos. El gestor como líder comunica la visión del futuro compartido de lo que se intenta lograr, articulando una búsqueda conjunta de los integrantes de la organización que no necesariamente comparten el mismo espacio y tiempo institucional, aunque si los mismos desafíos”⁷⁹

Por lo cual retomamos esta idea de Pozner para hacer mención de lo importante que es para el equipo de trabajo ser escuchado y respetado, pero más allá de esto, el reto tan grande que tiene el directivo al tener que “propiciar voluntariamente” la participación del equipo de trabajo, no solo se trata de colaborar por colaborar, si no que se trata de una acción voluntaria. En el análisis de los comentarios que hacen los profesores hacia su participación en las juntas de consejo técnico, nos damos cuenta que está en contraposición con esta idea que nos plantea Pozner, pues los maestros mencionan que el trabajo en equipo y la participación se dan de manera obligada; porque se tiene que hacer, no porque ellos lo quieran así. Es evidente que estas posturas no permitirán la buena relación y el verdadero sentido del trabajo en equipo, por ello constantemente se dan fricciones y roces entre los integrantes de la institución.

Es muy importante rescatar el hecho de la capacidad que debiera tener el líder en influir en las demás personas, en que debe ser un provocador de su equipo, construir una malla de trabajo armónico buscando entrelazar y conjuntar las opiniones de todos, así como lo menciona igualmente Torres Estrella “*El liderazgo es la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las*

⁷⁹ POZNER, Pilar; *LIDERAZGO, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*; UNESCO, Buenos Aires. Pp. 9.

*metas del grupo.*⁸⁰ No se trata solamente de tener reuniones en donde aparentemente todos participen y se piense que por este hecho todo esta bien, va mas allá, se trata de poder llegar a un momento en donde la participación y aportación del equipo de trabajo sea por voluntad propia y más allá como dice Torres Estrella entusiastamente deseando hacerlo, para que como equipo de trabajo se busque la mejora de la escuela. Sin embargo comentarios por parte de los instructores, dicen lo contrario a lo que referimos con el trabajo colaborativo y el liderazgo.

“... toma en cuenta nuestras decisiones y además ni sabe para donde llevar la escuela, cada vez recurre más al asesor para que le vaya diciendo que es lo que debe hacer y como cumplir con las metas que se propuso al inicio del ciclo escolar.”(PI, I3)

A ello menciona Pozner en cuestión del trabajo colaborativo *“...No es difícil distinguir las formas de trabajo colaborativas de las que son predominantemente individualistas. Pero es preciso entender que la colaboración puede ser interpretada de diversas maneras: o bien, como convivir con otros, como hacer juntos alguna tarea puntual, o bien, como recrear una cultura, donde los vínculos con otros afiancen, teniendo como objetivo además de la tarea, un aprendizaje conjunto.”*⁸¹ Hay que entender que el trabajo colegiado es indispensable en una institución que los canales de comunicación son la vía para la resolución de problemas y que el líder debe dirigir hacia esta armonía entre los integrantes de la escuela. Finalmente podemos darnos cuenta en base a las respuestas de los profesores a la pregunta de cuales han sido los cambios dentro de la institución ahora que se esta inscrito al PEC.

“Los cambios están en proceso para mejorar a la escuela, pero la apertura para ver las limitaciones de nuestro trabajo ha mejorado.” (EF2- II)

⁸⁰ TORRES Estrella, Mercedes; *Dirección y Liderazgo* en Elizondo Huerta, Aurora(coord); La Nueva Escuela II; Paidós; México 2001; pp 66

⁸¹ POZNER, Pilar; *“Hacia culturas colaborativas en la escuela”* Cuadernos para directivos escolares no. 3; Ministerio de Educación, Buenos Aires, pp.9

“Pues si hay mejoras como la organización y las maquinas nuevas se capacitan mejor los alumnos, pero primero tengo que aprender yo y luego enseñarles a ellos, pues las maquinas son muy sofisticadas.” (EF2- I3)

“Pues existe un trabajo más cooperativo entre todos, hay más participación entre los compañeros, en general nos llevamos bien” (EF2-I4)

“Pues, en el profesorado es más abierto.”(EF2-I5)

“Ha mejorado en cuanto al trabajo colegiado”. (EF2- I6)

“Pues ha mejorado la institución, ligeramente. ¿En que aspectos a mejorado? Pues todos trabajamos en equipo.” (EF2- I8)

Uno de los objetivos planteados por el PEC es el trabajo colaborativo ¿se ha llegado a cumplir al interior de la institución? Este trabajo en equipo o colaborativo se ve reflejado en las juntas de consejo técnico, puesto que al interior de estas juntas es indispensable que todos los miembros de la institución participen en las reuniones y más aún la forma de trabajo sea por equipos, realmente esta función se está llevando a cabo y aún los profesores como ya se mencionó lo afirman en sus respuestas dadas a la cuestión anterior. Sin embargo, nuestras cuestiones acerca de este objetivo planteado por el PEC, se encuentran en ¿Cómo están asumiendo los profesores la colegiabilidad?, ¿El trabajo en equipo está siendo parte de ellos?, ¿Es algo que se está desarrollando de forma voluntario por parte de cada uno de los integrantes del equipo escolar? Cuando damos respuesta a estas preguntas en base a la argumentación de los instructores, encontramos que por el contrario el trabajo en equipo y la participación con los compañeros, se ve desde un punto de vista forzado, obligado y asumido por imposición de la directora que a su vez el PEC se lo pide. Y que ella misma menciona como un obstáculo *“aún existe dificultad para trabajar colegiadamente en algunos aspectos de la labor cotidiana del CAM.”*⁸² A ello aluden varios integrantes de la urdimbre escolar.

⁸² MALPICA, Anaya Cristina; *“Experiencias en la construcción y desarrollo del proyecto escolar del CAM 89”*: ponencia presentada en el Foro Nacional “Experiencias de intervención y formación en gestión de la educación básica” pp. 6

“Toma decisiones en el consenso, trabajas con padres, pero hay veces que el trabajo lo impone el PEC”. (EF1, PS)

“me integro con los demás profesores en base a la comunicación, pero esta integración se da más por compromiso por solicitud de la dirección.” (EF1-I5)

Así mismo en una de las observaciones realizadas, constatamos lo siguiente: *más bien la integración que existe entre todos los agentes de la institución es más por que es necesario o porque así se lo pide la directora que porque ellos se quieran integrar al trabajo en equipo. (OBS 6)*

“...según ahora con el PEC nos dijeron que íbamos a trabajar en equipo y que iba a ver una organización, pero yo no veo nada de eso”. (PI, I2)

Pero ¿Hasta qué punto la directora ha sabido desarrollar estos valores en su equipo de trabajo, como acciones que sean parte del quehacer diario, y más aún en las juntas que están diseñadas para el desarrollo de este trabajo colegiado? Con lo que respecta a lo establecido por la normatividad de un programa y más aún lo visto en la realidad, pero de una manera un tanto fingida se esta cumpliendo con lo propuesto, con los objetivos planteados; ¿pero qué pasa al interior de la cultura escolar, en lo que no se puede ver a simple vista y que nadie conoce más que los miembros de la misma institución? De manera particular con lo que respecta al CAM 89, es latente la permanencia de la problemática planteada desde un principio en el diagnóstico del proyecto escolar 02-07, “los canales de comunicación y la organización escolar son deficientes”. El desaliento por parte de los miembros de la institución por la falta de atención a sus opiniones y de que no se tome en cuenta lo que ellos dicen y más allá de que se transgiversen sus puntos de vista a comentarios que en ningún momento tenían la intención con lo que finalmente se planteo. Esto ha desarrollado un ambiente hostil, que no permite que los canales de comunicación sean fluidos y que por lo tanto el trabajo colegiado no

funcione como esta establecido. Puesto que *“... El trabajo colaborativo entre docentes constituye un aspecto central para el logro del objetivo de mejorar los aprendizajes de la institución en el marco de un proyecto educativo coherente. Este trabajo supone procesos de reflexión y análisis colectivo de las prácticas pedagógicas orientadas por objetivos compartidos”*⁸³

Esta situación se ha ido interrumpiendo a la institución a que llegué a la mejora propuesta y no ha podido hallar solución, y continuará así por mucho tiempo mientras la directora siga creyendo y afirmando que la escuela con lo que respecta a este problema ha ido avanzando, al respecto la directora menciona:

“Ha sido duro tratar de sensibilizar y concienciar (SIC) a los docentes del compromiso que se tiene con los alumnos, ha ido mejorando la institución aunque todavía hay tiempos muertos en los talleres... se ha tratado en general de que haya una buena relación entre todos.” (EF1, D)

“...Si he visto mejoras, en la infraestructura de la escuela, además tenemos el compromiso de rendir cuentas, cumplir con las metas que nos planteamos y ahora ya logramos algunas. Antes, trabajábamos con el compromiso de mejorar la educación, nos capacitábamos para lograr los compromisos porque tenemos que rendir cuentas, la capacitación de los profesores ha mejorado y principalmente la maquinaria para los alumnos, pues así es más fácil integrarlos al campo de trabajo.” (EF2, D)

Es como si viviera en una falacia permanente de fingir algo que en definitiva no esta existiendo. Puesto como ya hemos mencionado, la directora hizo caso omiso a la situación y continuo con su trabajo; pensando que el PEC entro a solucionar muchos de sus problemas en los que se encontraba. Sin embargo y a pesar de que distintos profesores comentaron continuamente que la carga de trabajo que este programa les

⁸³ POZNER, Pilar; *“Hacia culturas colaborativas en la escuela”* Cuadernos para directivos escolares no. 3; Ministerio de Educación, Buenos Aires, pp.21.

demandaba era para su consideración, para ellos era necesario hacer una revisión del trabajo que se estaba haciendo, pues la directora la mayoría de las veces se encontraba solucionando problemas administrativos y los demás agentes de la institución cumpliendo con actividades que como ya hemos mencionado pocas veces eran relacionados con sus funciones.

3.2.4 Evaluación

La evaluación es entendida como el logro de los resultados de la institución ya que es ésta la que permite ver los avances y los retrocesos de la escuela, por lo cual sino existe esta evaluación no se podrá medir lo anteriormente mencionado y esto provocará que el trabajo vaya la deriva o como se pueda hacer. En el peor de los casos un estancamiento de la escuela, un incumplimiento de los objetivos, o bien a una rendición de cuentas maquillada en contraposición con las verdaderas fricciones, roces y diferentes problemáticas que se pueden dar al interior de la institución.

Las problemáticas que los profesores mencionan en el diagnóstico iban agudizándose, sin embargo la directora junto con su equipo de trabajo las fueron delegando, hasta tomar otras problemáticas como las principales.

El PEC les demanda realizar una evaluación externa por terceros y autoevaluación, en donde se evaluará el desempeño en el aprovechamiento escolar, a través de la autoridad federal en materia de evaluación educativa para valorar el impacto del proyecto escolar. Así mismo la evaluación interna, consistirá en una evaluación por el consejo escolar de participación social de las condiciones de la escuela y de las acciones realizadas, con el propósito de identificar logros, dificultades y retos del proyecto escolar; también al termino de cada ciclo escolar la escuela presentará a la instancia estatal responsable del programa un informe técnico y financiero en donde se

detallará los avances de las acciones específicas por el PEC así como su impacto en la calidad educativa. Ello deja ver que la autoevaluación dentro de esta institución no tenía una funcionalidad, así mismo la evaluación hecha por terceras personas como el PEC lo demanda. *“El desempeño de una escuela de calidad debe ser evaluado por terceros, con base en indicadores de calidad educativa: retención, aprovechamiento, formación de hábitos...la escuela debe practicar la autoevaluación, para identificar sus necesidades y medir el grado de avance de su proyecto escolar.”*⁸⁴

Una vez expuesto lo detallado por el PEC en lo que respecta a la evaluación, nos damos cuenta que para el CAM no ha sido más que una tarea que se lleva a cabo dentro de la escuela para ver los errores, sin embargo la evaluación es algo que está escrito y que debe ser como tal, pero que en la realidad no ha existido hasta este momento.

En la realidad del CAM 89 se han dado muchos problemas, algunos enumerados ya en el diagnóstico y otros tantos insertados al interior de las relaciones laborales, a los cuáles se les ha dado menor importancia; sin embargo contaminan y provocan otras circunstancias que si se convierten en problemas graves. Esta realidad permite ver como ya se ha mencionado anteriormente una mala dirección una falta de liderazgo coherente con los hechos y sobre todo una gran deficiencia en la organización escolar. La falta de trabajo colaborativo, o más bien la participación obligada y a disgusto de los integrantes de la institución, la posesión de roles que no son los propios y otras tantas cuestiones, están ahí y son parte de toda esta cultura escolar de la que hablamos pero que finalmente no permite generar una gestión positiva que lleve a la institución a lograr sus objetivos satisfactoriamente. Pero el punto no está en que existan y ya, sino ¿Cuál ha sido el recurso para atacar todas estas situaciones, que están latentes?

⁸⁴ Escuelas de Calidad; http://www.ife.edu.mx/8_escuelas_de_calidad.htm (060804)

La evaluación es el instrumento que permitirá, a las instituciones darse cuenta de todas estas cuestiones pero sino se realiza entonces nunca se podrán proponer soluciones para dichas problemáticas. *“Los centros se evalúan a fin de que el plantel pueda tomar las decisiones necesarias para mejorar la gestión y la enseñanza, en tanto éstos se reconocen como factores manipulables, que por ello mismo también se evalúan.”*⁸⁵

Ciertamente el PEC propone la evaluación en lo formal, y nos da toda una descripción del ¿Por qué? y ¿Para qué?, pero en la acción no la esta llevando a cabo.

A lo largo de nuestra estancia en la institución, nunca se practico una evaluación externa tal como lo menciona el programa, por lo que primeramente no se esta cumpliendo con lo establecido por el PEC, pues esos terceros son evaluadores de la SEP que nunca llegaron, por otro lado dos años es demasiado pues estamos hablando de más de la tercera parte de cumplimiento del proyecto escolar.

Todo esto permitió que en el momento de la distribución de los recursos solamente se adquirieran materiales para talleres y administración, pero que ninguna parte del dinero se utilizará para la capacitación del profesorado “tal y como lo menciona el programa”, además de que la directora ejerciera su liderazgo erróneamente sin que se le auxiliara en las capacitaciones de cómo dirigir, esto afectando a todo el equipo de trabajo. En fin al no existir esta evaluación que se promete, la escuela no tiene claro cuales han sido sus avances, o en donde se han estancado, cuales problemas se han erradicado, etc, desde una mirada externa, pues internamente se puede creer que todo va muy bien como lo menciona la directora *“...la participación en el PEC nos brindó grandes oportunidades de mejora institucional, no sólo en la infraestructura y maquinaria, sino también de planeación y de trabajo colaborativo, que aunque no se ha consolidado en su totalidad, si ha sido enriquecedora la experiencia de haber compartido esta*

⁸⁵ SCHMELKES, Sylvia; *La evaluación de los centros escolares*; Presentación en el taller sobre Evaluación de docentes y centros educativos. México 1996. pp. 11

*experiencia.*⁸⁶ Esto supondríamos si uno no conociera a fondo a la institución, pues a simple vista la institución funciona de maravilla, además de que esta inscrita en uno de los programas educativos “estelares” del gobierno Foxista. Pero solo basta estar unos meses dentro de la escuela para ver la realidad actual.

Por último “... *la evaluación, entonces, consiste en medir u observar dichos resultados, lo que puede irse haciendo a lo largo del año. No obstante, la evaluación final se tendrá a fin de ciclo, y ahí podremos identificar si la hipótesis inicial fue acertada. De esta evaluación se rinde cuentas a la comunidad, y de ella se recaba también su percepción del avance a fin de iniciar un nuevo ciclo de mejoramiento de la calidad.*”⁸⁷ Pero remitiéndonos a la institución, es evidente que la evaluación inicial, intermedia y final, se realizó o se intento realizar a través de indicadores propuestos de ejemplo por el PEC, pero ello no quiere decir que la institución haya realizado la autoevaluación que les propone dicho programa; ya que en los años que permanecemos no se realizo dicha evaluación, y una vez más el asesor fue uno de los principales agentes para invitar a la directora a realizar dicho hecho.

Finalmente, podemos darnos cuenta a través de este análisis que las problemáticas existentes en las instituciones que se encuentran inscritas al PEC; pero de forma particular con lo que respecta al CAM 89, tiene que ver con una serie de factores tanto internos como externos, no podemos atribuirle solamente al programa, ni tampoco atacar a los integrantes de la institución o a su liderazgo. Esto se menciona, no por que no existan problemas dentro de estos niveles, sino por que va mucho más allá de éstas cuestiones, tiene que ver con todo un proceso institucional que involucra a un proyecto gubernamental. A una institución en particular, pero también a una cultura escolar inmersa dentro de este organismo, que permite tener formas muy particulares y propias de ser de cada institución y de cada integrante de la misma.

⁸⁶Ponencia *Experiencias en la construcción y desarrollo del proyecto escolar del CAM 89*”: en el Foro Nacional “Experiencias de intervención y formación en gestión de la educación básica” pp 7

⁸⁷ SCHMELKES, Sylvia; *La evaluación de los centros escolares*; Presentación en el taller sobre Evaluación de docentes y centros educativos. México 1996. pp. 12

En fin, de lo que queremos hacer mención es que existen muchos factores por los cuales una escuela no puede desenvolverse y llegar a completar los objetivos planteados por los programas diseñados desde la SEP para el mejor funcionamiento de estos organismos y cumplir con el logotipo de ser escuelas de calidad. Y es que es desde este órgano gubernamental que no se llegan a completar o aterrizar las finalidades que se tienen. Acciones puestas en marcha en lo práctico, en lo particular, es decir en las escuelas. ¿Cómo se está haciendo llegar a las escuelas estos objetivos?, ciertamente existen los asesores para realizar esta función, sin embargo una vez insertados ya en las escuelas los mismos integrantes muchas veces no alcanzan a concretizar dichos objetivos por distintas razones explicadas a lo largo de la investigación.

De manera particular en el CAM 89 pudimos constatar esta situación reflejada en un mal funcionamiento de la institución particularmente con lo que respecta a la organización, al liderazgo y a los canales de comunicación, justificados por los mismos integrantes, principalmente por la directora en la falta de asesoría, como se mencionó anteriormente desde el momento de la elaboración del proyecto no existió una asesoría, tampoco se dio un seguimiento al proceso que llevaría la escuela en el cumplimiento de ese proyecto. Al no existir esta evaluación (no ha manera de aprobar o reprobar, si no más bien a manera de ayudar a desarrollar habilidades que no se han desarrollado) es como si se dejará a la deriva el comportamiento y el avance o retroceso de la institución y de los integrantes de la misma.

Otro hecho importante a rescatar y que ya hemos mencionado, es la falta de apropiamiento del proyecto escolar por parte de los integrantes de la institución; puesto que éste se vio como un mero requisito institucional y no como una herramienta que les ayudaría a la resolución de sus problemáticas y a la proposición de estrategias y actividades que los llevara al mejoramiento de la institución, además de entender que este proyecto era una posibilidad de trabajar en equipo y que entre todos construyeran

soluciones y alternativas para su centro. Así mismo también vieron al PEC como un programa que los ayudaría a solucionar todos sus problemas, en vez de entenderlo como un proyecto gubernamental que iniciaba con la campaña de mejorar a las escuelas en todos los ámbitos. Sin embargo tanto el PEC como el CAM no concretaron las ideas principales que impulsaban a la mejora.

A lo largo de esta investigación buscamos dar evidencias de estos factores que alteran el buen funcionamiento de las escuelas, si no más bien exponer las razones por las cuales un programa gubernamental no llega a concretarse correctamente en una escuela en particular y con características diferentes a las que en un principio se mencionaron.

Sin embargo en el CAM 89 desde que se integro al programa, no ha obtenido los suficientes logros ni ha cumplido las expectativas propuestas, así mismo la obtención de dicho presupuesto no se destino para suplir las necesidades que la escuela tenía, partiendo de su principal problemática: la organización, abordada aún por su propia valoración diagnóstica.

A continuación se muestra un cuadro comparativo, para ver los aspectos que el PEC propone para mejorar a la institución, además de ver que es lo que entiende el CAM por estos aspectos al incorporarse a este programa. Retomamos del análisis realizado de toda la investigación algunos aspectos, los cuales nos parecieron más significativos y en donde se encuentra mayor contrariedad.

Cuadro 7: Comparación de aspectos

Categoría	PEC	CAM
ORGANIZACIÓN	La organización se plantea de manera colegiada, para que se cumplan los objetivos y las metas propuestas en el Proyecto Escolar. Se delegaran las actividades y funciones específicas para que se	Para el centro, la organización no esta tan clara, ya que el personal desarrolla la función y la actividad que no le corresponde, cada quien toma sus propias decisiones. Todo se trabaja igual que antes, de

	llegue a cumplir satisfactoriamente el objetivo principal de la institución.	integrarse al PEC
PLANEACIÓN	Lo que el programa propone en cuanto a la planeación, es la realización del proyecto escolar en una planeación de cinco años, que se dividen en planes anuales, presentando estrategias, metas, actividades y objetivos.	Con respecto a la planeación, el CAM lleva a la práctica este quehacer educativo; sin embargo ellos consideran que el planear es sólo establecer estrategias inmediatas que den soluciones a corto plazo. Incluso se puede decir que antes y después del PEC, la institución permanece sin un conocimiento real de lo que significa la planeación.
EVALUACIÓN	Se realizará anualmente, en ella se verán los logros que alcanzo la institución; así mismo se tendrá claro que es lo que se tendrá que modificar, para seguir cumpliendo el objetivo propuesto. También se dará al final de cada mes para obtener los resultados satisfactorios y cuales ha de modificar para el siguiente mes, a través de terceros y de una autoevaluación.	Se trata de realizar una evaluación al final de cada mes, sin embargo la directora es quien realiza esta evaluación de acuerdo a lo que el PEC les requiere.
TOMA DE DECISIONES	A partir de los objetivos, el líder de la institución les delegará las tareas y tomará decisiones con respecto al mejoramiento de la escuela. También estas podrán ser tomadas de manera colegiada.	Esta se realizaba en las juntas de consejo, pero principalmente las tomaba el asesor. O quien estuviera a cargo de la escuela, por ausencia de la directora, a pesar de que estuviera ella presente, no se tomaba en cuenta su posición.
DELEGACIÓN DE TAREAS	En cuanto a la delegación de tareas, el líder educativo o director es quien ejercerá esta responsabilidad.	La delegación de tareas en la institución, estaba enfocada solamente a quien dirigiría la junta de consejo, las ceremonias o los convivios. En este caso, la delegación se realizaba en aspectos sencillos y simples sin mayor responsabilidad, en consiguiente los responsables, no le daban la importancia y ello derivaba que el asesor lo hiciera.
PAPEL DEL DIRECTIVO	Para el programa, liderazgo significa fortalecer las capacidades de los directores, coordinar el trabajo colegiado de los docentes, promover la evaluación interna, para crear un liderazgo académico y social eficaz	Para la directora el liderazgo significa cumplir con obligaciones administrativas, para los docentes significa la inexistencia de esta figura, se tenía claro que existía una directora pero no un líder.

* Elaboración propia con base en información del PEC y análisis de este capítulo.

Este cuadro sintetiza todos los rubros manejados a lo largo de la investigación, esta por demás mencionar que existe una gran contrariedad en lo que propone el PEC y lo que entiende la institución.

CONCLUSIONES

En la realidad en la que nos encontramos, es evidente que todos estos programas han impactado a la escuela y a personas que creen más en la tecnocratización que en la reflexión de los individuos. Pues es de suponer que no todos pensamos y creemos igual, además de que no todos tenemos las mismas necesidades, ni nos situamos en el mismo contexto, ni tenemos la misma cultura. Esto mismo pasa con las escuelas, cada una es diferente y atiende a sujetos con diversas características. Por ello no es posible que un programa en este caso el PEC, quiera homogeneizar a todas las instituciones, sin darle tanta importancia a su cultura escolar, su contexto y las personas que atiende; pues no es lo mismo educar a alumnos de escuelas regulares como comúnmente se denominan, que educar a alumnos que tienen NEE.

De manera puntual nuestro foco de interés se baso en ver cual era la realidad de la incorporación de este programa a la escuela, pues como ya hemos mencionado, el centro atiende a personas con distintas capacidades. Es por ello que nos plantemos, ¿Cómo es posible que se puedan insertar ese tipo de escuelas al PEC? a pesar de que los profesores y el directivo sean personas a las que llamamos “normales”, las características de este centro son completamente ajenas a los distintos niveles. Pero cuales son las razones por la cual nos atrevemos a decir esta cuestión.

Quizá uno de los principales motivos por los que sucede esto, fue la organización, el trabajo colaborativo, el liderazgo, la toma de decisiones, cómo estaban entendiendo al programa los directivos y los docentes. A raíz de leer, analizar y reflexionar todos estos aspectos en la literatura, en los documentos oficiales y de ver la realidad en la que estábamos, logramos decir algo esta pasando en esta institución; pues no todo lo que se plantea se lleva a cabo.

Alguno de los obstáculos que sufrió este centro en los procesos de incorporación fue la resistencia de los profesores al cambio, en primer momento todos se vieron motivados por el hecho de que la escuela iba a recibir un incentivo, con el fin de mejorar al profesorado y a la infraestructura de la escuela. Sin embargo el miedo a algo nuevo se veía presente, pues enfrentarse ante situaciones que no habían trabajado, les resultaba un tanto cuestionable a los hechos que se iban a presentar, ya que a partir de esta incorporación no solo iban a evaluar a sus alumnos como tradicionalmente se hace, sino que además ahora los evaluados iban a ser ellos, el centro y al directivo. Comúnmente es más fácil evaluar al otro, y cuando ahora eres tú el evaluado nos encerramos en una burbuja para que nadie nos diga nada o mejor nos hacemos individualistas, todo para no escuchar nuestros errores. Esta es otra situación que se presentaba en el centro, la individualidad era latente, el trabajo colaborativo que el PEC les proponía se veía más como una obligación que como algo que los ayudara a mejorar su centro. En ocasiones estaba presente la idea de ¿Cómo es que llegaron a inscribirse a este programa?, pues los integrantes de la escuela estaban molestos con los trabajos que se realizaban dentro y más aún porque varios aspectos que se supone se tendrían que hacer como las capacitaciones, no se llevaban a cabo. Pero lo que más molestaba era que el liderazgo de la institución no lo veían claro, muchas de las veces es mejor ver al director como el capataz de la escuela, él que me tiene que decir que es lo que tengo o no tengo que hacer, a verlo como un integrante más del equipo, él que nos pregunta cómo vemos a la escuela y él que nos va a guiar para cumplir con los objetivos planteados por todos. Sin embargo para este centro el liderazgo tal como se planteaba no era congruente, pues la directora tenía una preparación insuficiente para ser el líder que se esperaba, quizá por que no se le dio una capacitación antes de tomar su puesto o simplemente porque le pareció fácil tomar este cargo, pero aún así era difícil tratar los asuntos que le competen tal y como la toma de decisiones, la delegación de tareas, el dirigir una junta de consejo, en fin el llevar a la institución a cumplir con los propósitos planteados.

A veces pareciera que la tradición y la costumbre de hacer las cosas no se puede modificar, el trabajar enajenadamente es lo más útil para las escuelas, ya que no se llega a reflexionar ni analizar los hechos que están pasando, es mejor tener la cabeza abajo y cuando uno la levanta se pregunta cómo llegue aquí, pero esta cuestión no es respondida pues se continua con el trabajo. A pesar de que la calidad de la educación, es formar a un individuo integral con capacidades de análisis y reflexionar, son objetivos que continuamente se han propuesto para que todas las escuelas mejoren y a través de ellas sus alumnos, profesores, directivos, padres de familia, contexto social, entre otros, es más fácil para todos continuar con las tradiciones escolares.

A lo largo de la investigación fue para nosotras muy satisfactorio darnos cuenta de situaciones y hallazgos que no comprendíamos totalmente, cuestiones a las que no nos habíamos sumergido, y a las que estudiamos superficialmente, fue muy interesante encontrarnos por ejemplo: con que el PEC no es algo que surgió de momento como una idea maravillosa del sexenio de Fox, ni exclusivo de nuestra sociedad y contexto, a lo largo del primer capítulo encontramos toda una gama de antecedentes con respecto a este tema revelándonos el origen del término calidad y cuales fueron sus transformaciones posteriores así como de donde surgió y por que contextos se fue desarrollando hasta llegar al nuestro.

Por otro lado entender que los principios planteados por el PEC se desarrollaron para un sector escolar muy distinto a nuestro estudio de caso, nos deja con la afirmación de que no existe una clara y verdadera evaluación en nuestro país para conocer las características y necesidades de cada sector escolar y así poder aplicar un solo programa, sin ajustes, ni modificaciones, ni objetivos específicos para cada nivel institucional; si es así como se aplican los programas, no habremos de dudar que el mismo proyecto se este empleando de la misma manera también para preescolar, aunque resulte nuevamente incongruente esta situación.

Así mismo, de manera concreta nos dimos cuenta que al interior de la institución en la cual centramos nuestra investigación resulta muy difícil implementar niveles reales de reflexión y análisis, creemos que ese es uno de los principales aspectos por los que no se llegan a resolver las problemáticas internas, así como el establecer juicios críticos para la inserción a programas como el PEC entendiendo los objetivos centrales del mismo y aplicándolos más allá de la distribución del dinero. El trabajo en equipo, la apertura al diálogo y el respeto a los otros y a sus opiniones, fue un punto muy significativo para nosotras, resultado muy confrontante darnos cuenta que lo que leímos al respecto de estos temas y sobre todo a la resistencia de los mismos, nos lo encontramos en la realidad en la institución, todos estos miedos a la evaluación, la falta del trabajo en equipo, el hermetismo en los profesores, etc., fueron situaciones cotidianas en la cultura escolar del centro.

Finalmente otro hallazgo importante fue la manera en como la escuela entendió la inserción al PEC, viendo a éste como un recetario para resolver todos los problemas del centro, con pasos bien establecidos para convertirse en una escuela de calidad, para nosotras fue importante darnos cuenta que en general la educación desde esta visión tecnocratizada y mercantilista, se convierte en un producto que dentro de sí trae un instructivo con las explicaciones específicas que se deben de seguir para poner en funcionamiento cierto aparato, pareciera entonces que se esta viendo de la misma manera a la educación en México de manera general, no se pone en marcha un programa que conducirá a la escuela a la autoevaluación y reflexión de sus mismos acontecimientos, necesidades y relaciones; a la conducción para la planeación interna, más bien se establecen proyectos para resolver problemas “express” y convertir a los centros en escuelas de calidad en cinco años.

Sin duda pareciera que es fácil criticar y hacer juicios sobre cuestiones educativas cuando estás de este lado (fuera de la SEP), es mucho más fácil reprochar que proponer. No obstante nosotros sugerimos que si la Secretaria de Educación Pública

pretende rehacer o realizar nuevos programas educativos con el mismo fin que se viene planteado. Una estrategia que quizá lleve a los centros a cambiar, es que desde adentro construyan su propio trabajo de acuerdo al contexto, a las características de los alumnos, profesores, para ser la escuela que ellos requieren.

De manera formal es factible la sugerencia de esta estrategia sin embargo quisiéramos dejar implícito que nuestro aprendizaje teórico no sería suficiente ni coherente sin la propuesta de una aplicación práctica, es decir ¿Qué haríamos nosotras en la realidad al enfrentarnos con problemas existentes dentro de las escuelas? tal y como se encontraron en el CAM 89, reflejados en una falta de organización interna, en un liderazgo incongruente, en una ausencia de trabajo colaborativo, en una confusión de quien es la persona que debe delegar las tareas y responsabilidades de la escuela.

Creemos que para la resolución de estos problemas primeramente es necesario que los agentes hagan conciencia de que son ellos los que deben enfrentar y dar solución a la institución; porque son éstos los que viven estas carencias. Los agentes externos solo pueden servir como guías y no como solucionadores de problemas. Entendiendo primordialmente nosotras esta condición, que no se trata de un Mesías que llegará a salvar la escuela, que solo somos agentes externos que les ayudaremos en el proceso de reflexión y análisis para que ellos mismos se den cuenta de los problemas que están enfrentando.

Propondríamos entonces una vez entendido lo anterior, establecer equipos de trabajo con círculos de lectura encaminados a resolver las problemáticas presentes en la escuela, uno de los principales momentos es que los agentes educativos comprendan e identifiquen la situación por la cual están pasando, en seguida empezar a reflexionar y analizar acerca de ello, para después buscar soluciones que respondan a su problema. Aquí es importante señalar que nosotros no seremos el recetario, para que ellos

encuentren sus problemas, sino seremos conductores para que ellos logren entender su situación.

Así mismo, plantear que el individualismo, la resistencia, la soledad, no son actitudes que llevaran a la escuela a crecer como una organización que aprende. Planteado lo anterior, con ello se puede realizar equipos de trabajo, en donde de una manera abierta se pueda comentar acerca de las debilidades y fortalezas del liderazgo, del equipo de trabajo, de la planeación, de la delegación de tareas, de la organización interna. De esta manera en conjunto proponer soluciones no inmediatas y que de la noche a la mañana se verán reflejadas en la escuela, pero si soluciones construidas y congruentes para la mejora de su propia institución.

En general, no sería conveniente presentar talleres de solución a sus problemas, sino más bien sesiones que los lleven a enfrentarse a ver la realidad que les embarga, acercarse a la autoevaluación, a la autocrítica y a la propuesta de mejoras, aunado a ello dejar a un lado la burbuja del aislamiento y la soledad.

En último lugar, mencionamos a la evaluación, ésta como un ámbito importante en la escuela; ya que ella les ayudará a conocer sus avances, retrocesos y estancamientos. Es así que proponemos que la evaluación sea continua y a corto plazo, esto porque las instituciones no tienen una cultura evaluadora.

En conclusión, el aprendizaje de esta investigación fue significativo; ya que pudimos emplear lo aprendido de toda nuestra formación profesional en esta indagación, primeramente empleamos el aprender a convivir, pues a lo largo de la realización de nuestra tesis, tuvimos que enfrentarnos al trabajo en equipo, al respeto del otro, a la crítica y a la aceptación de diferentes opiniones y puntos de vista para concretarlos en una sola idea; el aprender a ser, por el hecho de saber que somos personas diferentes,

con ideas distintas pero capaces de desarrollar nuestras actitudes, aptitudes y habilidades y sentirnos bien con el resultado final; el aprender a hacer, pues el trabajo fue muy arduo pero a la vez muy satisfactorio al ver terminado nuestra investigación, pero a lo largo de la elaboración de la misma nos enriqueció cada lectura que hicimos, cada categoría y explicación de las mismas, etc., y finalmente el aprender a conocer; pues el aprendizaje que obtuvimos al final de la investigación fue muy distinto con el que comenzamos, creemos que terminamos con los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, ellos más reforzados y otros comprendidos a lo largo de la investigación, así mismo nos permitió reflexionar y analizar en todo momento la situación en la que nos desarrollamos. Aunque todo lo englobemos en estos cuatro pilares de la educación descritos por Delors. Ellos siempre estuvieron presentes de manera implícita o explícita, pues es indudable que nosotras a lo largo de estos años aprendimos a escuchar, analizar y reflexionar la situación de la educación de nuestro país, ya que como pedagogas es necesario saber por cuales procesos paso y esta pasando dicha educación.

Más allá de todo ello, como profesionales de la educación que vamos a ejercer dentro de contextos diferentes, siempre tendremos que tener presente que todos somos individuos con distintas capacidades y que cada uno se desarrolla de una u otra manera. Sin embargo lo principal para nosotras es no quitar ese ojo analítico que aprendimos a desarrollar, que sin duda nos falta pero siempre será el primer recurso a abordar.

BIBLIOGRAFIA

Literatura

- ★ ANTUNEZ, Serafín; *“Organización Escolar y Acción Directiva”*; Biblioteca para la actualización del maestro; México 2004, Pág. 258
- ★ BISQUERRA, Rafael; *“Metodología Cualitativa”* en: *Métodos de investigación educativa*; CEAC Barcelona, Págs.253-275.
- ★ CASASSUS, Juan; *“Problemas de la gestión educativa en América Latina (La tensión entre los paradigmas de tipo A y de tipo B)”*; UNESCO
- ★ COLL, César; *“Psicología y Curriculum”* PAIDOS; Barcelona 2004, Pág.174.
- ★ ELIZONDO Huerta, Aurora (coord.); *“La nueva Escuela II, Dirección, liderazgo y gestión escolar”*; PAIDOS; México 2001. Pág. 160
- ★ EZPELETA, Justa, et. al (compl.), *“La cuestión pedagógica en la escuela”*. UNESCO, Pág. 312
- ★ FREIRE, Paulo; *“Pedagogía de la autonomía. Saberes necesarios para la práctica educativa”*; SIGLO XXI; México 2002, Pág. 139
- ★ FRIGERIO, Graciela, et al., *“Las instituciones educativas Cara y Ceca. Elementos para su comprensión”*, TROQVEL Educación, Serie FLACSO- Acción, Argentina 1992, Pág. 167
- ★ FULLAN, Michael; *“Los nuevos significados del cambio en la educación”* OCTAEDRO, España 2002, P.301
- ★ FULLAN, Michale et al.; *“El cambio educativo: guía de planeación para maestros”*; TRILLAS, México 2000,P. 328
- ★ GAIRIN, Sallán Joaquín; *“Cambio de cultura y organizaciones que aprenden”*; en: *Liderazgo y organizaciones que aprenden 3er. Congreso internacional sobre directivos de centros educativos*; ICE Bilbao 2000, Págs. 31-85.
- ★ GIMENO, Sacristán J.; *“Investigación e innovación sobre gestión pedagógica de los equipos de profesores”* en: *La gestión pedagógica de la escuela*, Ezpeleta Justa et al. (compl.); UNESCO, Pág. 342

- ★ GOMEZ Malagón, María Guadalupe; *“Retos de las Tecnologías de la Información y la Comunicación como Innovación en las Escuelas Públicas de Educación Básica en México”*, Universidad Pedagógica Nacional 2002 Documentado de trabajo.
- ★ GUERRA, Mendoza Marcelino (coord.); *“Gestión Educativa para directivos de educación básica”* Diplomado UPN- SEP; Pág.97.
- ★ LATAPI, Sarre Pablo (coord.), *“Un Siglo de Educación en México”*,_Tomo 1; Fondo de Cultura Económica; CONACULTA, México 1998 Pág.424
- ★ LATAPI, Sarre Pablo, *“La política educativa del Estado mexicano desde 1992”*, en: Revista electrónica de Investigación Educativa, Vol.6 no.2 2004, Pág. 16
- ★ LATORRE, Antonio; *“La investigación-acción. Conocer y cambiar la práctica educativa”*; GRAO, Barcelona 2003, Pág. 138
- ★ MALPICA Anaya, Cristina; *“Experiencias en la construcción y desarrollo del proyecto escolar del CAM 89”*: ponencia presentada en el Foro Nacional Experiencias de intervención y formación en gestión de la educación básica, Octubre 2004.
- ★ MAYOR, Federico; *“Conferencia Mundial sobre Educación para Todos”*; en: La memoria del futuro; Col UNESCO; Jomtiem Tailandia 1995.
- ★ MORIN, Edgar; *“Los siete saberes necesarios para la educación del futuro”*; UNESCO, 1999 Pág. 108
- ★ MUÑOZ, Repiso Mercedes et al.; *“La mejora de la eficacia escolar: Un estudio de casos”*, Ministerio de Educación, Cultura y Deporte, España num.144 P. 191
- ★ NAMO de Mello, Guiomar, *“Nuevas Propuestas para la Gestión Educativa”*, Secretaria de Educación Pública, Ed. Biblioteca para la actualización del Maestro, México 2003. Pág. 110
- ★ NAVARRO, Rodríguez Miguel, *“La Gestión Escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura”*, Universidad Pedagógica de Durango, Pág. 23 en: La Gestión Educativa: experiencias de formación y aportaciones a la investigación e intervención (Memoria), Torres, Estrella Mercedes (comp.) Universidad Pedagógica Nacional, México 2004, Pág. 235.
- ★ PAREDES de Meañes, Zulema; *“El proyecto Institucional en el marco de las transformaciones educativas”*; 3ª ed. Buenos Aires; El Ateneo, 1996.
- ★ PEREZ Gómez, Ángel, *“La cultura escolar en la sociedad neoliberal”*; 4ª. Ed. Morata, España 2004 Pág. 319

- ★ POZNER, Pilar; *“Gestión Educativa estratégica, en. Competencias para la profesionalización de la gestión educativa”*; Módulo 2. IIPE, Buenos Aires 2000, Pág. 36.
- ★ POZNER, Pilar, *“Buenas prácticas de gestión escolar”*, Programa nacional de Gestión Institucional, Ministerio de Educación, Buenos Aires, Pág.32
- ★ POZNER, Pilar; *“Hacia culturas colaborativas en la escuela”* Cuadernos para directivos escolares no. 3; Ministerio de Educación, Buenos Aires, Pág.29, [Versión preliminar]
- ★ POZNER, Pilar; *“LIDERAZGO”*, Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa; UNESCO, Buenos Aires. Pág. 31
- ★ RIVERA, Ferreiro Lucía; *“El Programa Escuelas de Calidad. Nuevas formas de exclusión y desigualdad educativa”* en: La mala educación en tiempos de la derecha. Política educativa del gobierno de Vicente Fox, Navarro Gallegos Nicanor (Coord.), Universidad Pedagógica Nacional- PORRUA México 2005 Págs.97-136.
- ★ RODRIGUEZ Ramos, Pedro; *“La organización como elemento de la gestión educativa”*; Universidad Pedagógica Nacional de Campeche Pág. 82 en: La Gestión Educativa: experiencias de formación y aportaciones a la investigación e intervención (Memoria), Torres, Estrella Mercedes (comp.) Universidad Pedagógica Nacional, México 2004, Pág. 235.
- ★ SANTOS Guerra, Miguel Ángel; *“Entre bastidores, el lado oculto de la organización escolar”*; ALJIBE, Málaga 1994; Pág.354.
- ★ SANTOS Guerra, Miguel Ángel; *“La luz del prisma, para comprender las organizaciones educativas”*, ALJIBE, España 2000^{2da} ED., Pág. 273.
- ★ SANTOS Guerra, Miguel Ángel; *“Una flecha en la diana, La evaluación como aprendizaje”*;NARCEA, Madrid España 2003; Pág. 124
- ★ SCHLEMENSON, Alado et al.; *“Organizar y conducir la escuela, reflexiones de cinco directores y un asesor”*; PAIDOS, Buenos Aires 2004; Pág. 219.
- ★ SCHMELKES, Sylvia; *“La evaluación de los centros escolares”*; Presentación en el taller sobre Evaluación de docentes y centros educativos. México 1996.
- ★ SUAREZ Díaz, Jorge. *“Educación para México en el siglo XXI”*. En: Avance y Perspectiva 2002 Vol. 21

- ★ TEDESCO, Juan Carlos. *“Educación y Sociedad del Conocimiento y de la Información”*, Encuentro Internacional de Educación Media. Secretaría de Educación de Bogotá, Bogota Colombia 1999
- ★ TEJADA Fernandez, J., *La gestión de cambio: El papel de los directivos ante la innovación*. En: Los agentes de la innovación en los centros educativos. Profesores. Directivos y asesores. ALJIBE Módulo I, España 1998, Pp. 96-109.
- ★ TORRES Estrella, Mercedes; *“Dirección y Liderazgo”* en Elizondo Huerta, Aurora (coord); La Nueva Escuela II; PAIDOS; México 2001, Pág. 160
- ★ WHITHAKER, Patrick; *“Cómo gestionar, el cambio en contextos educativos”*; NARCEA, Madrid España 1998 P.205

Documentos Oficiales

- ★ Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, 1992, Pág. 28 [Documento Oficial]
- ★ Atención educativa a menores con necesidades educativas especiales. Equidad para la diversidad, SEP SNTE, [Conferencia Nacional]
- ★ Cuadernos para transformar nuestra escuela; *“El proyecto escolar; una estrategia para transformar nuestra escuela”*; SEP México 2001
- ★ El Proyecto Escolar una suma de acuerdos y esfuerzo; SEP; Pag. 47 [Documento Oficial]
- ★ Lineamientos para la organización y funcionamiento de los Centros de Atención Múltiple de capacitación laboral, 2003-2004, Subsecretaria de Servicios Educativos para el Distrito Federal, SEP, Agosto 2003. [Documento Oficial]
- ★ Programa de Desarrollo Educativo, 1995-2000, Pág. 172 [Documento Oficial]
- ★ Programa Nacional de Desarrollo Educativo, 2000-2006, Pág.269 [Documento Oficial]

Documentos Institucionales

- ★ Programa Anual de Trabajo; Centro de Atención Múltiple no. 89 2002-2003 [Documento Institucional]
- ★ Programa Anual de Trabajo; Centro de Atención Múltiple no. 89 2003-2004 [Documento Institucional]
- ★ Programa Integrador; Centro de Atención Múltiple no. 89 [Documento Institucional]
- ★ Programa Transversal; Centro de Atención Múltiple no. 89 [Documento Institucional]
- ★ Proyecto de Modernización de la Educación Técnica y la Capacitación (PMETYC) 1995-1998 Pág. 52 [Documento Institucional]
- ★ Proyecto Escolar; Centro de Atención Múltiple no. 89; 2001-2002 [Documento Institucional]
- ★ Proyecto Escolar; Centro de Atención Múltiple no. 89; 2002-2007 [Documento Institucional]
- ★ ¿Qué es una Norma Técnica de Competencia Laboral? CONOCER. [Documento Institucional]

Mesografía

- ★ ALVARIÑO, C. et al; *“Gestión escolar: un estado del arte de la literatura.”* Revista Paideia, 29, 2000, Pp. 15-43 en www.mec.cide consultado el 09- Agosto-2005.
- ★ BAEZ de la Fe, Bernardo; *“El movimiento de escuelas eficaces. Implicaciones para la innovación educativa”* en: www.oei.org.es consultado el 09- Agosto-2005.
- ★ BOLIVAR, Antonio; *“Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica”* Revista digital de educación y nuevas tecnologías www.contexto-educativo.com consultado el 02 de Marzo de 2006.
- ★ GOMEZ Malagón, Maria Guadalupe, *“La innovación y cambio para el mejoramiento escolar”*, Documento de Trabajo Universidad Pedagógica Nacional 2002 P. 11 en www.lie.upn.mx consultado el 01- septiembre-2005.

- ★ MORENO, Bayardo María Guadalupe; “*Investigación e innovación educativa*” en: www.latarea.com.mx 01- septiembre-2005
- ★ PEÑA, Margarita; “*Gestión descentralizada de la educación en América Latina: Panorama general*”; en: www.preal.org/GDyA/pdf/conceptuales consultado el 16 de Febrero de 2005.
- ★ Programa Escuelas de Calidad en: www.sep.gob.mx consultado el 16-Agosto-2004.
- ★ RODRÍGUEZ Romero, María del Mar; “*Las representaciones del cambio educativo*” La Coruña España 2000, en www.redie.ubac.mx consultado el 01-septiembre-2005.
- ★ SENGE, Peter en: BOLIVAR, Antonio; *Los centros educativos como organizaciones que aprenden: una mirada crítica*; en: Revista digital de educación y nuevas tecnologías. www.contexto-educativo.com (02-03-06)
- ★ STOLP, Stephen “*Liderazgo para la cultura escolar*”en: www.ericdigidigest.org (02-03-06)

Revistas Educativas

- ★ EZPELETA, Justa. “*Reforma educativa y prácticas escolares*”. En: Avance y Perspectiva 1996 Vol. 15
- ★ MARTINEZ, R. José Luis; “*La calidad educativa un espacio de lucha por la hegemonía*” en: Revista La Tarea, “*Gestión Educativa*”, no. 18, Guadalajara 2003, Págs.81-91.
- ★ MURILLO Torrecilla, F. Javier; “*Un marco comprensivo de mejora de la eficacia escolar*”; RMIE, abr-jun 2004, vol. 9, núm. 21, Pp. 319-359
- ★ VALENCIA Aguirre, Ana Cecilia; “*La gestión pedagógica o la importancia de una gestión desde los centros educativos*” en: Revista La Tarea, “*Gestión Educativa*”, no. 18, Guadalajara 2003, Págs. 72-74.
- ★ ZABLUDOVSKI, Gina, “*La Globalización en el Mundo Contemporáneo*”, en. Revista Relaciones Internacionales, UNAM, Julio-Septiembre 1996 no. 71 Pág. 18

ANEXOS

GUIAS DE OBSERVACIÓN

OBSERVACION AULA

En relación a este ámbito se observo:

- La planeación que llevan los profesores para cada alumno
- Las adecuaciones curriculares que hacen cada uno de ellos
- Las relaciones de los alumnos con los instructores y con equipo paraprofesional.
- Las relaciones de los instructores con los alumnos, equipo paraprofesional, padres de familia y directora.
- Como llevan a cabo su trabajo el equipo paraprofesional dentro del taller.

OBSERVACIÓN ORGANIZACIÓN

En cuanto a este ámbito se observo:

- El trabajo que desempeñan cada uno de los integrantes de la escuela.
- El trabajo realizado por la directora.
- La toma de decisiones, las funciones que cada uno realiza, los roles que juegan, el trabajo en equipo
- Las Juntas de Consejo Técnico.
 - Como se llevan a cabo estas.
 - Quien las dirige y que mecanismo llevan para la revisión del objetivo planteado
 - Relaciones de los profesores dentro de las juntas
 - La posición de la directora.
- Las funciones del Asesor.
- Los mecanismos de evaluación del centro.

OBSERVACIÓN COMUNITARIA

En relación a la comunidad, se observo:

- La relación de los padres con los integrantes de la comunidad escolar.
- La relación de la comunidad externa.

GUIAS DE ENTREVISTA

PROFESORES

1. ENTREVISTA

1. ¿Qué capacidades tiene cada alumno?
2. ¿Cuántos alumnos hay en el taller y entre que edades se encuentran?
3. ¿Qué actividades realizan los alumnos?
4. ¿Cómo evalúan a los alumnos?
5. ¿Cuál es el principal objetivo de su taller?
6. ¿Quién elabora el programa integrador?
7. ¿En que se centra el logro de la planeación?
8. ¿Cuántos alumnos asisten al CECATI?
9. ¿Existe alguna relación entre la institución y los padres de familia?
10. ¿De qué manera se integran los padres?
11. ¿Qué actividades realizan?
12. ¿Cómo colaboran con el taller?

2 ENTREVISTA

1. ¿Cuántos años lleva laborando en esta institución?
2. ¿Qué problemáticas observa dentro de la institución?
3. ¿Cómo considera la organización que existe en la institución?
4. ¿Qué aportes propondría para la institución?
5. ¿Cómo se integra al desarrollo y mejora del trabajo dentro de la organización?
6. ¿Qué actividades se realizan en las reuniones de consejo técnico?
7. ¿Cómo decidieron ingresar al Proyecto Escuelas de Calidad?
8. ¿Cuál fue el motivo que los llevo a inscribirse a éste proyecto?
9. ¿Cuántos lleva el proyecto en esta institución?
10. ¿Qué es lo principal, que les demanda el proyecto?
11. ¿Ha visto cambios dentro de la institución, ahora que se esta inscrito al PEC?
12. ¿Cómo evalúan su trabajo?

DIRECTORA

1. ENTREVISTA

1. ¿Qué es el CAM?
2. ¿Por qué se crea la institución y cuál es su finalidad?
3. ¿Qué tipo de servicios ofrece?
4. ¿Qué tipo de niños atiende en cuanto a sus capacidades de aprendizaje y cuántos alumnos hay en total en la institución?
5. ¿Qué tiempo permanecen los alumnos en la institución y por qué?
6. ¿Qué tipo de personal existe dentro de la institución?
7. ¿Con cuantos y cuáles recursos cuenta la institución materialmente?
8. ¿La institución cuenta con recursos económicos por parte del gobierno?
9. ¿Cuántos años ha estado en servicio?
10. ¿Cuáles son sus funciones?
11. ¿Cómo valora su trabajo?
12. ¿Cómo organiza los equipos de trabajo?
13. ¿Por qué y cómo designa las labores de trabajo?
14. ¿Quién toma las decisiones?
15. ¿En qué momento realizan el diagnóstico, para la elaboración del proyecto?
16. ¿Quién diseñó el proyecto escolar?
17. ¿En qué momento y en base a qué elaboraron los propósitos de la escuela?
18. ¿Cuáles es el principal objetivo que se pretende alcanzar con los alumnos?
19. ¿Quién canaliza a los alumnos al CECATI?
20. ¿Quién y cómo evalúan a los alumnos en su ingreso?
21. ¿Cómo se trabaja con los padres de familia?
22. ¿En general cómo valora la participación de los padres de familia, de los docentes y paradocentes para el mejoramiento de la institución?

2. ENTREVISTA

1. ¿Cuántos años lleva laborando en esta institución?
2. ¿Cómo decidieron ingresar al Proyecto Escuelas de Calidad?
3. ¿Cuál fue el motivo que los llevo a inscribirse a éste proyecto?
4. ¿Cuántos lleva el proyecto en esta institución?
5. ¿Qué es lo principal, que les demanda el proyecto?
6. ¿Cuáles son las herramientas que utilizan para cumplir con los propósitos que les demanda el PEC?
7. ¿Ha visto cambios dentro de la institución, ahora que se esta inscrito al PEC?
8. ¿Cómo era el CAM antes de entrar al PEC y cómo es ahora?
9. ¿De cuanto es el monto que recibe por pertenecer al proyecto y cómo lo distribuye?

EQUIPO PARADOCENTE

1. ENTREVISTA

1. ¿Quién les asigna las actividades?
2. ¿Qué función desempeña dentro de la escuela?
3. ¿Cómo valoran su trabajo?
4. ¿Cómo es su participación para la mejora de la institución?
5. ¿Quién toma las decisiones en la escuela?
6. ¿Cómo trabajan con los padres de familia?

ALUMNOS

1. ENTREVISTA

1. ¿Cuántos años tienes?
2. ¿Quién te viene a dejar a la escuela?
3. ¿Cómo elegiste tú taller?
4. ¿Sabes leer y escribir?
5. ¿Te gusta tú taller?
6. ¿Cuántos años tienes que permanecer en tú taller y cuántos llevas en él?
7. ¿Qué actividades vas a realizar cuando salgas de la escuela?
8. ¿Asistes al CECATI?
9. ¿Te gustaría ir al CECATI y qué actividades te gustaría realizar?
10. ¿En qué trabajas?
11. ¿Tus papas asisten a las reuniones que se realizan aquí?
12. ¿Practicar en casa lo que realizas en el taller?
13. ¿A parte de lo que aprendes en el taller te enseñan otras cosas?
14. ¿Cómo es tu relación con los demás maestros, con la directora, trabajadora social, psicóloga y doctora?

CUESTIONARIOS

PADRES DE FAMILIA

1. Conoce otra escuela que brinde los mismos servicios

SI

NO

CUANTAS

2. Esta es la escuela más cercana a su domicilio

SI

NO

3. Por qué decidió inscribir a su hijo en esta institución

4. Conoce el trabajo que realiza la directora

SI

NO

5. Le gusta cómo maneja la directora la institución

6. Conoce el trabajo que realiza la trabajadora social

7. Cómo lo ayuda en los problemas que se presentan

8. Conoce el trabajo que realiza la psicóloga

9. Cómo lo ayuda en los problemas que se presentan

10. Le gusta el trabajo que realiza el instructor con su hijo ¿Por qué?

11. Ha visto algún avance en su hijo

12. Cómo ayuda usted a su hijo a ser independiente

13. Le permite realizar lo aprendido en el taller en casa