



SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 17-A

coh. 1

**¿CÓMO ELEVAR LA CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO
DE INGLÉS DEL COLEGIO AMERICANO DE CUERNAVACA?**

PROFRA. CRISTINA ELIZABETH CASILLAS FERRER



SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 17-A**



**¿CÓMO ELEVAR LA CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO
DE INGLÉS DEL COLEGIO AMERICANO DE CUERNAVACA?**

**PROYECTO DE GESTIÓN ESCOLAR
QUE PRESENTA: CRISTINA ELIZABETH CASILLAS FERRER
PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADA EN EDUCACIÓN**

Cuernavaca, Mor., mayo del 2000.

DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

CUERNAVACA, MOR., A 26 DE MAYO DEL 2000.

C. CRISTINA ELIZABETH CASILLAS FERRER.
PRESENTE.

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Titulación de esta Unidad y como resultado del Análisis realizado a su trabajo intitulado "¿ COMO ELEVAR LA CALIDAD EN EL DEPARTAMENTO DE INGLES DEL COLEGIO AMERICANO DE CUERNAVACA?" Opción: Proyecto de Innovación en Gestión Escolar, y a propuesta de su Asesor Dr. MIGUEL Angel Izquierdo Sánchez, manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior se dictamina favorablemente su trabajo y se le autoriza a presentar su examen profesional.

ATENTAMENTE
" EDUCAR PARA TRANSFORMAR "




M.D.U. SERGIO AGUILAR SANCHEZ
PRESIDENTE DE LA COMISION DE TITULACION

ÍNDICE

	Pág.
Introducción	1
1. Objeto de estudio	3
2. Marco Teórico	7
2.1. Concepto de Calidad Total	9
2.2. Antecedentes de Calidad Total	11
2.3. La Calidad Total en Estados Unidos	13
2.4. La Revolución de Calidad en Japón	16
2.5. Calidad en Europa	18
2.6. La Calidad en México	19
2.7. Antecedentes para crear una cultura de calidad en México	21
2.8. Calidad de los servicios educativos en México	21
2.9. Ideas de Deming sobre Calidad Total en Educación aplicables al Colegio Americano de Cuernavaca	23
2.10. Indicadores de Calidad	27
3. Contexto: Caracterización del Colegio Americano de Cuernavaca	30
3.1. De la institución	35
3.2. Del colectivo escolar	37
3.3. Del Departamento de Inglés de la Sección de Secundaria y Preparatoria del Colegio Americano de Cuernavaca	37
4. Diagnóstico de la Problemática	43
4.1. Metodología	45
4.2. Recopilación de la información	46
4.3. Información obtenida sobre la situación de calidad	60
4.4. Interpretación de resultados	60
5. Propuesta	67
5.1. Definición	68
5.2. Propósitos y metas	69
5.3. Planeación	92
5.4. Reporte de actividades	147
5.5. Evaluación	153
5.6. Reelaboración de la propuesta	153
Conclusiones	169
Notas	173
Bibliografía	176

¿ Cómo elevar la calidad en el Departamento de Inglés del Colegio Americano de Cuernavaca ?

Introducción

Existen muchos problemas que a lo largo de mi vida como docente he enfrentado, algunos han sido pequeños y fáciles de resolver y otros son enormes, pues incluyen a un gran número de personas, muchas veces lejos de mi influencia. Estos problemas no los he podido resolver, por ende me he tenido que adaptar a la situación y aceptar que yo no puedo hacer nada más por mejorarla.

¿Nada más? Esa es la pregunta que a lo largo de estos semestres me han hecho comprender el análisis de textos, las actividades realizadas y por supuesto, mis asesores. Creo que puedo hacer algo más, puedo considerar uno de esos problemas a la vez y proponer soluciones, quizás sea un proceso largo y muchas personas no lo hagan sencillo, pero siempre debo intentar. De eso se trata este escrito. Les expondré a continuación cuál es uno de esos problemas que he decidido atacar: ¿Cómo elevar la calidad en el Departamento de Inglés del Colegio Americano de Cuernavaca?

Decidí hacer de esto mi objeto de estudio porque durante casi seis años he trabajado en dicha institución y he visto muchos problemas, sobre todo el constante cambio de la plantilla docente. Pero después de analizarlo, creo que muchos de estos obstáculos (me afecten directa o indirectamente), se pueden superar si nos fijamos cada quien más en la calidad de lo que realizamos, es decir si incrementamos nuestro nivel de calidad hasta un punto en que realicemos lo mejor posible nuestro trabajo, de esta manera otras personas no tendrán que trabajar extra para hacer su labor y la realizarán más rápida y efectivamente. Además, como institución educativa, estaremos dando a

nuestros alumnos lo mejor de nosotros para que ellos se desarrollen, en este caso específicamente, para que su aprendizaje del idioma Inglés sea óptimo.

Elevar el nivel de calidad es algo difícil de realizar, pues incluye a un número extenso de personas además de la coordinación y motivación de todas ellas para llegar a la Calidad Total, que no es empresa fácil, mucho menos breve. En realidad llegar a altos niveles de calidad es un proceso que lleva mucho tiempo y una vez llegado al nivel, el mantenerse ahí requiere de un gran esfuerzo, mucho trabajo y compromiso de parte de todas las personas involucradas.

Las partes de este proyecto que a continuación les presentaré son: marco teórico, contexto y problemática. En el *marco teórico* encontrarán información sobre calidad total, desde sus orígenes hasta nuestros días. En el *contexto*, descubrirán cómo es el Colegio Americano, desde su estructura física hasta la laboral, considerando a todos los miembros del colectivo escolar. A continuación en el apartado sobre el *diagnóstico de la problemática*, abordaremos específicamente el área que me interesa y encontrarán todas las herramientas, información y criterios que he utilizado para conocer la situación real que estamos viviendo en cuanto a calidad, es decir, en qué nivel dentro de la "escala" de calidad total nos encontramos. Tomando en cuenta este diagnóstico, durante el desarrollo de la propuesta describiré los *propósitos y metas* a lograr en el tiempo de seis meses (durante el primer semestre del ciclo escolar 1999-2000). Encontrarán la *planeación y programación* es decir, el plan de actividades específicas para lograr estos propósitos y metas y los tiempos designados para llevarlas a cabo del 4 de agosto de 1999 al 31 de enero del 2000. Finalmente encontrarán el *reporte de actividades* y la *evaluación* con sus respectivas conclusiones, observaciones y nuevas propuestas para mejorar este proyecto y seguir elevando la calidad del Departamento de Inglés en una nueva etapa. 1

1. Objeto de estudio

Planteamiento del problema:

El problema a tratar en la presente propuesta de innovación pedagógica es la falta de calidad en el servicio educativo del Departamento de Inglés de la Secundaria y Preparatoria del Colegio Americano de Cuernavaca.

Comencé a pensar en la calidad del servicio ofrecido directamente a nuestros alumnos e indirectamente a sus padres de familia y a la comunidad, como reflexión de mi trabajo y posteriormente, durante la elaboración de los trabajos escolares y actividades de estudio vistas a lo largo de las distintas materias de mi carrera como Licenciada en Educación plan '94, en especial las materias de gestión escolar y del eje metodológico.

Al analizar las causas de los problemas que se presentan en mi trabajo y la posibilidad de una mejora, concluí que en general, necesitamos elevar la calidad del servicio que ofrecemos en el Departamento de Inglés de la Secundaria y Preparatoria del Colegio Americano de Cuernavaca. Me enfoco a esta área pues yo soy la coordinadora desde hace más de un año.

Por supuesto se tratarán puntos específicos en que podamos mejorar nuestra calidad como departamento y estos puntos los obtendremos de las sugerencias y problemas detectados en la etapa del diagnóstico. En dicho capítulo conoceremos, a través de entrevistas y encuestas, las necesidades que tienen los miembros del colectivo escolar, en especial alumnos y padres de familia, y encontraremos las debilidades del servicio ofrecido para poder generar estrategias que nos permitan elevar la calidad en esos puntos y así atender a las expectativas de nuestros alumnos y del resto de los integrantes del colectivo escolar.

Justificación:

La actual política educativa que se ha desarrollado sobre la misma línea desde el sexenio salinista nos invita, en el marco de la Modernización Educativa, a lograr un mejoramiento en la calidad de los servicios educativos a nivel nacional. Con la idea de desarrollar esta propuesta ofrecida por nuestras autoridades en educación y con la visible exigencia de la sociedad acerca de recibir cada vez una mayor calidad de estudios para los hijos es que me pareció de suma importancia conocer la situación de calidad en la que nos encontrábamos en el Departamento de Inglés al momento de tomar su coordinación. Teniendo una mejor idea de nuestra situación como Departamento es que elaboré una propuesta buscando los puntos de mejora o áreas de oportunidad que en la etapa de diagnóstico pude verificar que el colectivo escolar está solicitando.

Me parece muy importante para los estudiantes de secundaria y preparatoria el que puedan recibir un servicio de calidad para lograr un proceso de aprendizaje que en realidad les permita tener una mejor preparación y quizás una ventaja sobre estudiantes de otras instituciones en lo que resta de su vida escolar y también en su vida profesional.

Para la institución en la cual laboro, considero valioso este proyecto pues se puede convertir en un ejemplo a seguir para mejorar las otras áreas que lo componen. Es decir, podríamos elaborar proyectos de mejora de la calidad en el jardín de niños, otro diferente para la primaria, que sí es bilingüe y finalmente elaborar un gran proyecto para la universidad que ya cuenta con una gran cantidad de alumnos.

Para los maestros que trabajamos en este Departamento de Inglés, el desarrollo del presente proyecto nos permitirá mejorar consistentemente en nuestra práctica docente

y en nuestro desarrollo humano al conocer mejor a nuestros alumnos y considerar sus necesidades e intereses al desarrollar nuestro programa de trabajo.

Para mí como profesional de la educación, el desarrollo de este proyecto es una gran oportunidad de desenvolvimiento y superación además de un gran reto.

Objetivos:

El objetivo principal es desarrollar y llevar a cabo un programa de actividades a implementar en el Departamento de Inglés del Colegio Americano de Cuernavaca que nos guíe a superar nuestros problemas en cuanto a la calidad del servicio que ofrecemos considerando siempre el bienestar y mejor aprendizaje de nuestros alumnos como nuestra principal meta. Debo recordar a los lectores del presente escrito que los conceptos clave de *bienestar* y *aprendizaje* tienen diversas acepciones. Vivir bien o estar bien, desde el bienestar económico hasta el moral y espiritual, considero para estos objetivos y el desarrollo de las actividades que la educación de alta calidad puede proporcionar a corto, mediano y largo plazo la mayoría o todos los aspectos del bienestar para los alumnos que a su tiempo se convertirán en ciudadanos y ejemplo para los jóvenes. El aprendizaje tiene una diversidad mayor de significados, dependiendo mucho de la corriente ideológica o pedagógica desde la cual se desea definir; desde el aprendizaje como la capacidad de retener y repetir información (pedagogía tradicional) o la modificación de los comportamientos de los alumnos mediante acciones determinadas (pedagogía conductista), hasta el aprendizaje como una dialéctica transformadora entre sujeto y objeto que así mismo convierta al individuo en un ser capaz de transformar su realidad mediante el análisis de la misma (pedagogía crítica).

Para lograrlo comenzaré en el siguiente orden:

Desarrollaré las estrategias adecuadas para obtener el diagnóstico de nuestra situación de calidad en el departamento, siendo ésta la parte más importante del proyecto, pues a través de ella conoceremos los problemas específicos que necesitamos atacar, seguramente abarcará una parte importante de la extensión del presente proyecto. La investigación por medio de entrevistas directas y encuestas tendrá un papel preponderante en esta etapa para obtener la información que requiero de los miembros del colectivo escolar involucrados, utilizando la interpretación de resultados mediante porcentajes y conclusiones.

Implementaré el programa de actividades específicas a realizar tomando en cuenta las sugerencias y necesidades que expresaron tanto alumnos y padres de familia como directivos y maestros durante la etapa de diagnóstico para lograr un verdadero aumento en la calidad del Departamento de Inglés satisfaciendo las expectativas presentadas de los antes mencionados.

Anotaré las conclusiones de los resultados de las evaluaciones de cada una de las actividades después de la descripción de las mismas y de cómo se llevaron a cabo, de acuerdo a lo expresado por las personas que debemos evaluarlas. Esto es de suma importancia pues es el mejor y más claro indicador de qué tan eficientemente se desarrollaron las actividades y el grado de satisfacción y hasta de compromiso de los interesados.

Finalmente, reelaboraré la propuesta presentada en un principio como programa de actividades para poder aplicarla en el segundo semestre del mismo ciclo escolar 1999-2000 en que se ha aplicado. Esta nueva aplicación contendrá las mejoras y adaptaciones que obtuve como resultados después de la evaluación y de las observaciones que realicé.

2. Marco Teórico

2.1. Concepto de Calidad Total

Para que usted, lector, pueda comprender de la manera que yo comprendo el resto de este breve ensayo, es preciso que explicito aquí mi concepto de Calidad Total, para lo cual será imprescindible conceptualizar la calidad, en primer término.

"Calidad no es perfección, sino la producción eficiente de lo que el número espera"², es decir, la producción eficiente de lo que la mayoría de los consumidores de ese producto o servicio espera obtener. Feigenbaum amplía esta definición escribiendo que calidad es "La resultante total de las características del producto y servicio en cuanto a mercadotecnia, ingeniería, fabricación y mantenimiento por medio de las cuales el producto o servicio en uso satisfará las expectativas del cliente".³

Es decir, calidad es un concepto de medición, que las personas tenemos en mente al examinar los objetos o servicios de acuerdo a lo que esperamos del producto o servicio. En nuestra consideración, un producto o servicio tendrá una calidad superior cuando rebase nuestras expectativas y su calidad será deficiente cuando no logre satisfacer todos y cada uno de nuestros requerimientos al punto deseado. En lo que se refiere a educación consideramos el producto o servicio obtenido como el éxito del proceso de enseñanza aprendizaje en cada alumno.

Los seres humanos nos hemos preocupado más por obtener productos o servicios de mayor calidad y esto ha ocasionado que los innovadores busquen la forma de llegar a una mejor calidad pero sin que esto signifique mayores gastos para la empresa por tanto sin encarecer el producto o servicio ofrecido. Antes de desarrollar el concepto de calidad total, investigadores e ingenieros explicitaron el control de calidad o el aseguramiento de la calidad.

El término "control de calidad" y el término "aseguramiento de calidad" se utilizan indistintamente para abarcar la serie de procesos, técnicas y esfuerzos que permiten mantener y mejorar la calidad de un producto. Esto considera en sí los estándares que dichos procesos y técnicas deben seguir para lograr la mejor calidad posible del producto o servicio.

Una definición corta pero concreta la da Feigenbaum cuando dice que control de calidad es "un proceso para delegar responsabilidad y autoridad para la actividad administrativa mientras se retienen los medios para asegurar resultados satisfactorios".⁴ Propone que este control debe de realizarse mediante el establecimiento de estándares, la evaluación del cumplimiento, el ejercicio de acciones necesarias y la planeación para el mejoramiento.

Para Besterfield, el control de calidad "implica la integración de las técnicas y actividades siguientes relacionadas entre sí:

1. Especificación de qué se necesita.
2. Diseño del producto o servicio de manera que cumpla con las especificaciones.
3. Producción o instalación que cumpla cabalmente con las especificaciones.
4. Inspección para cerciorarse del cumplimiento de las especificaciones.
5. Revisión durante el uso a fin de allegarse información que, en caso de ser necesario, sirva como base para modificar las especificaciones." ⁵

Por supuesto que la innovación en el campo de la satisfacción real del individuo trajo consigo la necesidad de mover los estándares y procesos de aseguramiento de la calidad más allá de la fábrica y de lo que piensa el fabricante. Así es como nace el concepto de "calidad total" que algunos autores definen de la siguiente manera:

"Calidad total es el conjunto de esfuerzos efectivos de los diferentes grupos de una organización, para la integración del desarrollo del mantenimiento y la superación de la calidad en un producto o servicio que cumpla con los requisitos del cliente." 6

"...este concepto de calidad total y su diferencia básica en relación con otros conceptos (de calidad), es que para proporcionar una efectividad genuina, el control debe iniciarse con la determinación de los requisitos de calidad que exige el cliente y terminar hasta que el producto ha sido colocado en las manos de un cliente que sigue satisfecho." 7

Entonces la calidad total no sólo radica en el producto, sino que es un amplio proceso que incluye desde las expectativas del cliente hasta la satisfacción duradera del mismo, pasando por todo el proceso de creación, producción, comercialización y venta del producto o servicio ofrecido. Cabe aclarar que para alcanzar la calidad total no se requiere hacer un gasto mayor de recursos, sino emplear los que se tienen de la manera más eficiente.

2.2. Antecedentes de Calidad Total

La preocupación de los hombres por la calidad es tan antigua quizás como el hombre mismo, en el "5000 a.C., los sumerios reconocieron la necesidad de mantener registros, en el 4000 a.C. los egipcios reconocieron la necesidad de planificar, organizar y dirigir y en el 500 a.C., los chinos introdujeron principios de especialización". 8 Sin embargo la primera documentación que existe de la preocupación humana sobre calidad en la empresa es en Europa hacia el siglo XV, cuando se comenzó a buscar una manera de supervisar o controlar la calidad. 9

Pero desde la Edad Media se establecieron los gremios, que eran grupos de artesanos laborando en un taller, con un maestro como jefe tanto de los trabajadores como de los aprendices. Los artesanos tenían contacto directo con los compradores, así que cualquier reclamación sobre el producto era directamente al artesano fabricante. Ellos eran los dueños de sus instrumentos y herramientas y del material con el que laboraban, así que también eran los dueños del producto y las ganancias que generara. Si el producto era defectuoso, representaba poca ganancia o incluso pérdidas para el gremio, así que todos los artesanos debían trabajar muy bien. Para lograr esto, todos los aprendices pasaban entre cuatro y cinco años haciendo suyo el oficio, después servían por lo menos un año en otra comunidad y entonces podían regresar a su comunidad de origen como trabajadores cuya preparación había concluido. Cuando era necesario fundar otro gremio, uno de los mejores y por lo general mayor de los trabajadores iba como maestro. 10

Cuando este proceso de larga preparación ya no fue suficiente para garantizar la calidad, se ideó que cuando el producto era terminado se le hacían pruebas de inspección al cien por ciento sobre su uso, en algunas ocasiones se realizaba una segunda inspección. Estas pruebas las realizaba el maestro de los artesanos o se las daba a un inspector de manera indistinta. Este sistema de gremios prevaleció hasta el siglo XIX y en algunos lugares hasta principios de nuestro siglo, hasta la llegada de la Revolución Industrial, con ésta, cambiaron los procesos de fabricación y el concepto de especialización laboral, sin embargo no cambiaron inmediatamente los sistemas de control de calidad. En realidad los artesanos se convirtieron en los operarios de las fábricas y los maestros en capataces. Precisamente esa especialización generada trajo un pequeño decremento de la calidad del producto final, pues el trabajador no participaba de todo el proceso sino de una pequeña parte del mismo, pero como la mayoría de los productos fabricados el siglo pasado y a

principios de éste no eran muy complicados, la calidad del producto final no se vio demasiado afectada. ¹¹

2.3. La Calidad en Estados Unidos

Cuando los productos fabricados comenzaron a ser más complicados, fue necesario realizar una nueva revisión al producto terminado. Hubo algunos avances con respecto al mejoramiento de la calidad cuando en Estados Unidos a finales del siglo XIX, Frederick W. Taylor implementó su sistema de 'Dirección Científica' (posteriormente todo su sistema e ideología se conocieron como taylorismo), donde la planeación y la ejecución son procesos separados. Él ideó un sistema de trabajo en el taller del cual llegó a ser jefe, pues se dio cuenta de que ni un capataz ni un trabajador estaban capacitados para tomar decisiones de planificación del tiempo o de la producción ni para reparar máquinas. Este sistema consistió en que los ingenieros especializados planificaran los tiempos de trabajo, la producción y el uso y mejoramiento de las máquinas y los operarios y capataces sólo se dedicaban a seguir el plan dado por otros. En esta forma los trabajadores no tendrían que perder tiempo en tomas de decisiones y los ingenieros podrían dedicarse al mejoramiento de las máquinas, materiales y procesos de trabajo para hacer más eficiente cada operación. Así aumentó grandemente la productividad y muchas empresas en todo el mundo adoptaron estos sistemas de planificación. El tipo de organización propuesto por Taylor, dio lugar a la creación de nuevas ingenierías que prepararan a los profesionales a hacer frente a los retos de planeación necesarios en las industrias y empresas. ¹²

En otras partes del mundo también hubo industriales particulares que desarrollaron su visión para el aseguramiento de la calidad, sin embargo éstas eran recomendaciones que pasaban de uno a otro de manera informal, al prepararlos para los trabajos o sólo

dejaban pequeños escritos a manera de recomendaciones. Un ejemplo que citaré es el de Henry Fayol quien en 1916 escribió una recopilación de sus experiencias como director en las fábricas de aceros de Commentry, Francia. En éstas estipula que la separación de actividades es lo correcto y propone que un director debe presupuestar, organizar, mandar, coordinar y controlar.¹³ Ideas locales como éstas fueron de gran influencia en cada país y las llevaron a cabo por muchos años las compañías nacionales. Entre unos y otros países copiaban modelos de trabajo para las distintas áreas de una empresa con el fin de mejorar la calidad y la productividad.

Más tarde y nuevamente en Estados Unidos, durante "...1924, W.A. Shewhart de Bell Telephone Laboratories diseñó una gráfica de estadísticas para controlar las variables de un producto. Y así nació la era del control estadístico de la calidad".¹⁴ A finales de los años 20, otros ingenieros de la misma empresa crearon el área de muestreos de aceptación, donde se observaban partes de los lotes de productos. Sin embargo, las gerencias y direcciones de la época no consideraron necesario este nuevo control de calidad y no aprovecharon estas ideas para mejorar sus empresas.¹⁵

Los países más poderosos del mundo tras la Segunda Guerra Mundial, cayeron en una crisis provocada por la guerra: la necesidad de producir armamento hizo que bajara la calidad y producción de objetos civiles tales como automóviles, además tenían plazos para las entregas de armas. Estas condiciones generaron crisis y en especial en Estados Unidos, originó la necesidad de mayores ventas y la forma de seguir sosteniendo el crecimiento que la venta de armamento había producido. La única manera era ser más competitivos ofreciendo los mejores productos a los consumidores americanos y del resto del planeta, para ser ellos quienes vendieran sus productos ante la preferencia de los clientes. La necesidad de un control de calidad más efectivo y del mejoramiento de la misma se hizo

patente, conservando el estándar establecido durante el conflicto bélico de entrega en un límite de tiempo.

Con este interés ingenieros, científicos y estudiosos norteamericanos fundaron la Sociedad Estadounidense de Control de Calidad (ASQC, American Society of Quality Control), primera asociación en el mundo que a través de la cual se realizan publicaciones, conferencias, cursos de capacitación y otras actividades para promover el control de calidad en servicios y productos en todo el mundo. *16*

Pero aún con estos avances no fueron los norteamericanos quienes despuntaron rápidamente en los procesos de calidad, sino los japoneses.

2.4. La Revolución de Calidad en Japón

Japón fue el país más afectado tras la Segunda Guerra Mundial, en 1945 se encontraba devastado, no sólo económicamente, sino que la destrucción llegó a lo más hondo de su cultura, el Emperador Hiroito, a quien consideraban un dios, fue obligado a aceptar su condición humana, esto ocasionó el suicidio de muchos japoneses. Fueron destituidos de su ejército y obligados a pagar una deuda externa gigantesca para cubrir los gastos de guerra de los países vencedores y con esta carga a costas reconstruir los vestigios de las ciudades de Hiroshima y Nagasaki. Sin embargo fue tan sólo al año siguiente cuando un grupo de científicos e ingenieros japoneses decidieron fundar la Unión Japonesa de Científicos e Ingenieros (UJCI), sus miembros crearon un Grupo de Investigación sobre Control de Calidad que incluía a los mejores profesores de Japón. En este momento se pusieron a trabajar reconstruyendo su nación en todos los aspectos, y dándose cuenta de que la mejora en la productividad y la calidad para ofrecer mejores productos era la clave para salir de esa crisis.

Esta organización, no lucrativa y sin apoyo ni control del gobierno, invitó en 1950 a W. Edwards Deming para dar unas conferencias y seminarios en los cursos de control de calidad de ese año, Deming trabajó con los japoneses por muchos meses, proveyendo lo mejor de sus conocimientos y amistad. El impacto de este norteamericano en la ideología de calidad fue tan grande que los japoneses instauraron al año siguiente los premios Deming y la UJCI ocupa el secretariado del comité adjudicador. ¹⁷

En 1954, los japoneses invitaron al Dr. Joseph Juran, quien planteó ideas importantes sobre planeamiento, organización y responsabilidad de la dirección sobre calidad y su mejoramiento constante para lo que se tomó con mayor interés el Control Estadístico de Calidad. ¹⁸ Copiaron de renombradas empresas norteamericanas sus tecnologías sobre calidad y control, sin embargo tenían una mentalidad propia, y esto es lo que les hizo sobresalir en calidad mucho más rápido que cualquier otro país del orbe. Pronto los consumistas mundiales eran clientes de los nipones.

Fue precisamente su forma de pensar y cultura las que les permitieron adaptar lo mejor de las ideologías extranjeras a su favor, desechando lo que amenazaba con popularizar algún tipo de conducta individualista. Los japoneses unidos como pueblo se consideraron siempre un grupo unido, hermanado y por tanto solidario.

Todos los trabajadores de una empresa se encuentran sindicalizados, incluyendo los altos directivos. La rotación de empleados es muy poca, por lo general un empleado se conserva trabajando para la misma empresa toda su vida. La antigüedad es muy importante y el respeto de la misma es lo que dicta la jerarquización. ¹⁹ Un muchacho que entra a trabajar a una empresa, por lo general lo hace por recomendación de un familiar o padrino, él se siente muy comprometido con la oportunidad de demostrar a sus mayores que puede ser un buen trabajador, así que no sólo existe el compromiso laboral,

sino uno mucho más profundo que une a todos los miembros de las empresas a un fin común: que todos realicen bien su labor para que sus conocidos, amigos o familiares con quienes trabajan se beneficien.

Actualmente más de 350, 000 jóvenes japoneses se encuentran estudiando en las principales universidades y academias del país ²⁰, sin embargo en la capacitación del trabajo no les preocupa la especialización, de hecho prefieren que los empleados manejen distintos procesos y se preparen en cada uno de ellos. Los japoneses consideran que si cada quién realiza bien su trabajo, no debe haber error, así que la cantidad de inspectores que existe es tan sólo del 1% de los trabajadores de una empresa, mientras que en occidente se eleva hasta el 15%. ²¹

Para realizar parte de su producción, a los empresarios japoneses no les importa subcontratar empresas más especializadas. Los gerentes no son evaluados rápidamente tras asumir su cargo, de hecho, son evaluados informalmente y hasta los tres años se les evalúa formalmente. ²²

Por supuesto este tipo de ideas contrastan con las empleadas en occidente donde desde finales del siglo pasado, se busca la especialización cada vez mayor, el que una empresa sea autosuficiente y donde se considera que si un empleado de cualquier rango no produce resultados inmediatos, debe ser despedido. Es decir, en Japón han considerado de mucha mayor importancia las relaciones humanas que la producción en sí. Si los empleados se sienten parte de ese todo, trabajarán mejor, aunque aparentemente tome más tiempo lograrlo.

En 1962, se registra en Japón el primer Círculo de Calidad, constituido por el empresario y consultor japonés Kaoru Ishikawa, hijo de Ichiro Ishikawa, quien logró que en 1950, Deming presentara sus ideas en los seminarios de calidad antes mencionados ²³.

Basados en estas ideas, vigentes hasta nuestros días, de ser parte de un grupo, estos equipos de trabajo que incluyen desde un número determinado de empleados hasta toda la empresa, buscan:

"1. Contribuir al mejoramiento y desarrollo de la empresa.

2. Promover el respeto a la persona y procurar que el lugar y el ambiente de trabajo resulten agradables para desempeñar la actividad laboral.

3. Contribuir al ejercicio de las habilidades personales y desarrollar otras capacidades latentes, en los que forman parte del proceso." 24

Para 1979 ya existían 100,000 Círculos de Control de Calidad en todo Japón. En 1980 25, los estadounidenses se dieron cuenta de que Japón se había constituido en una enorme fuerza comercial y había acaparado los mercados del mundo, por lo que intentaron copiar las estrategias de calidad total implantadas por los nipones, sin embargo no lograron consolidar éxito alguno.

Esto se debió a la diferencia de formas de pensar y cultura. Mientras los japoneses son un pueblo homogéneo y unido, con un profundo respeto por las personas mayores; los norteamericanos son personas de muy distintas etnias sin un sentido de unidad muy arraigado y que valoran más los títulos e influencias que la experiencia personal. A pesar de esto, actualmente los estadounidenses han desarrollado estrategias propias que les han permitido recuperar, al menos parte de su mercado.

2.5. Calidad en Europa

Por supuesto no todo lo que se ha hecho sobre calidad se ha desarrollado, en su historia antigua en Europa, y en su modernidad en Estados Unidos y Japón, sin embargo, estos dos últimos países son los ejemplos más sobresalientes. En los cincuenta, cuando

se comenzó a ver el resurgimiento de Japón y el interés norteamericano por la calidad, los países europeos más industrializados comenzaron a fundar sus propias asociaciones de control de calidad, como la Sociedad Alemana para la Calidad o la Asociación Francesa para el Control Industrial y la Calidad. Con los años, se formó también la Organización Europea para el Control del Calidad, que incluye actualmente a 25 países miembros. ²⁶

Esta unión de países que actualmente también se encuentran unidos en la Comunidad Europea (excepto Gran Bretaña), ha logrado mantenerse en un estándar alto de calidad, gracias a su identidad como europeos, la necesidad de seguir vendiendo y permitir que sus economías crezcan y la adaptación de estrategias de calidad de acuerdo a sus propias ideologías y antiguas tradiciones. Esto es, que los países europeos se han asociado para proteger sus economías, no permitiendo que sus exportaciones decrezcan y encausando al consumidor hacia los productos nacionales, no sólo por su calidad, sino por su exclusividad y precio.

Siempre hay que reconocer que los europeos tienen un alto nivel de estudios y es por esto que en el viejo continente también se han desarrollado ideas extraordinarias para el aseguramiento de la calidad y la calidad total, sobre todo en el área de capacitación. Por ejemplo, en Alemania cada año participan más de 4,000 personas en cursos y seminarios enfocados a la calidad, su control y estadística. ²⁷ Si tomamos en cuenta el número de alemanes que se dedican a las industrias y servicios este es un número elevado de personas que además de su preparación universitaria y /o de posgrado buscan especializarse en calidad. Si bien los europeos no han sido los pioneros de la modernidad en calidad total, si han logrado capacitar y educar en calidad total a su población.

2.6. La Calidad en México

Por desgracia para los países en desarrollo, como México, el resto de Latinoamérica y África, la calidad es algo a lo que no pueden desviar muchos recursos; primero porque somos países donde la maquila y la producción de materias primas (las cuales no requieren de procesos costosos ni especializados de control de calidad), son el fuerte de las exportaciones y por tanto del crecimiento económico y segundo, porque no tenemos una cultura de calidad amplia ni arraigada.

En México no existe una asociación que verifique, valore y apoye la calidad, ésta es una función que recientemente se ha adjudicado la Secretaría de Desarrollo Económico y realmente se encuentra enfocada a la productividad de las empresas, para generar productos que puedan ser competitivos tanto en el mercado interno como en el externo.

Esta necesidad de mejorar los productos ha surgido hace poco tiempo, cuando el Presidente de la República, Carlos Salinas de Gortari, levantó la protección paternalista a las empresas productoras mexicanas y permitió la entrada de productos extranjeros libremente, sobre todo de mercancías norteamericanas. Entonces ante la competencia, muchas empresas se vieron en la necesidad de mejorar su calidad para que el mexicano prefiera sus productos a los importados.

Esto no significa que en las empresas mexicanas no existieran procesos de control de calidad, de hecho estos fueron heredados de los españoles durante los siglos de ocupación (sistema de gremios y los famosos capataces de las haciendas). Posteriormente mejores técnicas fueron copiadas de los europeos y estadounidenses, pero hubo un estancamiento cuando en sexenios pasados se protegieron los mercados internos impidiendo las importaciones de muchas mercancías. Algunas empresas continuaron creciendo en calidad, ya sea porque exportaban su producción, porque son parte de

grandes trasnacionales y deben seguir los lineamientos de las matrices en otras partes del mundo (como los Laboratorios Bayer o los automóviles Nissan) o porque eran innovadores y deseaban la mejora de nuestro país (como el sistema de estudios superiores ITESM).

Pero este esfuerzo de algunas empresas o de algunos intelectuales, profesores o profesionales innovadores, no ha sido suficiente para que todos los productos mexicanos puedan ser exportados y produzcan la riqueza necesaria en nuestro país. Esto se debe, como mencioné anteriormente, a que en general exportamos materias primas para que los países industrializados produzcan derivados y después nos los vendan; y también a que no tenemos una cultura de la calidad que nos permita a todos los mexicanos considerar que nuestro trabajo debe estar bien hecho en beneficio de todos.

Es este último punto en el que me centraré: una cultura de calidad. Contestando las preguntas: ¿Qué es una cultura de calidad? ¿Por qué desarrollarla? ¿Quiénes se benefician? ¿Quiénes son los responsables de implantarla e impulsarla?, y muchas otras, conoceremos el camino a seguir si nuestro deseo es que todos los ciudadanos de nuestro país alcancemos una mejor forma de vida.

2.7. Antecedentes para crear una cultura de calidad en México

En México hemos tenido múltiples crisis económicas que perjudican todos los aspectos de nuestra vida, la más reciente que comenzó en diciembre de 1994 con una nueva devaluación de nuestra moneda, golpeó de tal manera a nuestro país que muchas empresas quebraron; el desempleo se agudizó de forma alarmante, muchos jóvenes dejaron sus carreras por no poder seguir pagando la universidad y los millones de personas en extrema pobreza tuvieron menos que llevarse a la boca. Puede ser una situación tan desesperada como en la que se encontraba Japón al término de la Segunda

Guerra Mundial, entonces debemos procurar que nuestros productos sean mejor cotizados en el extranjero para regresar recursos económicos al país. Siguiendo el ejemplo japonés, debemos centrarnos en la calidad de acuerdo a nuestras necesidades y creando un programa de crecimiento adecuado a nuestra realidad mexicana y a cada uno de nuestros intereses.

Algunas de las empresas que sobrevivieron a la terrible crisis de 1994 sin ningún subsidio o rescate del gobierno, tienen una estructura sólida y sus empleados tienen una buena capacitación y logran realizar una excelente labor de equipo aplicando estrategias de calidad que funcionan muy bien de acuerdo a su realidad. A esto se le llama *cultura de calidad*, un modo de pensar y actuar en el que se procura mejorar la calidad constantemente para traer una mayor productividad y mejores oportunidades para todos los miembros de esa comunidad (ver p.7). En una cultura de calidad, la capacitación y la formación constantes son parte esencial, pues sólo así se logra mantener el nivel de calidad alcanzado y en todo caso, mejorarlo. Cuando estudiamos estos casos, la necesidad de adoptar una política de mejoramiento de calidad e incluso de calidad total, tanto en empresas como en servicios, se hace patente a cada momento. De esto se ha dado cuenta nuestro gobierno y en cierta medida ha procurado implementar conceptos y estrategias de mejoramiento de la calidad.

He mencionado hasta aquí, que en las industrias la Secretaría de Desarrollo Económico está apoyando el desarrollo y control de calidad, y también que la capacitación y formación constantes son indispensables. A continuación explicaré la situación de la calidad en nuestros servicios educativos.

2.8. Calidad en los servicios educativos en México

La calidad es un aspecto que muchas instituciones educativas, sobre todo particulares han tratado de mejorar, pues no dependen tanto de las políticas de la SEP para implementar e innovar en este campo. Una mejor calidad que otras instituciones ha sido la bandera de competencia de muchas escuelas privadas en nuestro país, tenemos como claro ejemplo el sistema ITESM (Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey), que ha implementado un sistema de calidad total en todos sus campus y que tiene su propio Centro de Calidad desde hace varios años y ofrece información y otros servicios a empresas del país y del extranjero.

Pero la historia del resto de nuestro sistema educativo mexicano, en particular del público, es distinta. No se había instituido nunca antes en la mejora de la calidad educativa, no se buscaba generar una cultura de calidad, pues se creía que lo importante era la cantidad. De hecho a lo que todos los Secretarios de Educación Pública se abocaban era a construir más y más escuelas para cubrir la demanda, se enorgullecían al ver que el número de estudiantes matriculados y egresados, cada año aumenta *28* (lo cual es francamente lógico con la tasa de crecimiento poblacional del país), y también mencionaban el número de libros de texto gratuito que se editan y reparten en toda la República. Sin embargo se dieron cuenta de la necesidad de una mejor calidad en la preparación de nuestros estudiantes para poder ser competitivos y tener personas preparadas capaces de innovar, por eso:

En el sexenio salinista, siendo Secretario de Educación el actual Presidente de la Nación Ernesto Zedillo, surgió el programa de modernización educativa. En este programa se proponen lineamientos de educación más innovadores y que lleven a nuestro sistema educativo mexicano a un mejoramiento de la calidad. Antes de mencionar los perfiles y

lineamientos propuestos en este programa, por nuestras autoridades educativas, debo mencionar que ya tenemos una ventaja al presentarse la situación antes expuesta, pues por lo general en cada sexenio con el cambio de presidente, las políticas educativas solían cambiar y a veces tanto como el día y la noche, de esta manera no existía la estabilidad por el tiempo necesario, que requiere un programa para dar los frutos que se le pronostican. Con el actual presidente, no ha cambiado la política educativa del sexenio pasado, pues fue él mismo quien la propuso, así que tenemos la ventaja de la estabilidad para ver nuestro sistema educativo dar frutos de calidad.

“La Modernización Educativa se presenta así como un movimiento que demanda adhesión y compromiso de alumnos, maestros, padres de familia, autoridades y todos los sectores de la sociedad para:

- romper usos e inercias y poder innovar prácticas educativas y sociales;
- establecer nuevas relaciones entre la escuela y la comunidad;
- realizar un trabajo educativo con eficacia y calidad reflejadas en el mejoramiento de las condiciones de vida;
- promover la participación consciente de la sociedad en la estrategia de consolidar la identidad cultural del país.” 29

Sylvia Schmelkes amplía los retos de la Modernización Educativa proponiendo que ante todo, la educación debe ser para todos, debe haber una “...equidad en la distribución de oportunidades educativas de permanencia, promoción y aprovechamiento...” 30, lo que nos permitiría observar la calidad del sistema educativo. Además la autora nos enriquece con su concepto de calidad de la educación, que dice es “...el logro del aprendizaje relevante para la vida (competencia para la vida)” 31

El Investigador Pablo Latapí Sarre menciona que "...calidad consiste en generar espacios adecuados donde se lleve a cabo una relación pedagógica rica y desde los ángulos del profesor y del estudiante, en establecer esa relación, poniendo en ello lo mejor de sus energías, capacidades e intenciones"³². El autor también nos aclara que "Si, en general, la calidad se logra cuando lo que se hace se hace bien, en el caso del conocimiento... la calidad se logrará cuando éste se transmita, se asimile y se produzca de la mejor manera posible"³³ y que ésta debe ser la meta de nuestro sistema educativo mexicano.

Con esta propuesta y la exigencia de una educación de mejor calidad debemos trabajar en todos los centros educativos del país en todos los niveles. Son este llamado de las autoridades de la SEP y la demanda de los ciudadanos de una educación de calidad y al alcance de todos que realmente les permita una movilidad social o al menos conservar su estatus socioeconómico, que me han hecho reflexionar sobre la necesidad de incrementar la calidad en mi centro de trabajo.

2.9. Las ideas de Calidad Total en la Educación de Deming aplicadas al Colegio Americano de Cuernavaca

Para Edwards W. Deming el éxito de cualquier proyecto enfocado a la Calidad Total depende de la dirección, pues son los miembros de ésta quienes mediante su gestión lograrán que funcione. Los 14 puntos propuestos por Deming para cualquier tipo de empresa son:

178339

“1. Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio y de proporcionar puestos de trabajo.

2. Adoptar la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos occidentales deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.

3. Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad.

4. Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio. En vez de ello, minimizar el coste total. Tender a tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad confianza.

5. Mejorar constantemente y siempre los sistemas de producción y servicio.

6. Implantar la formación en el trabajo.

7. Implantar el liderazgo. El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas y a las máquinas para que hagan un trabajo mejor.

8. Desechar el miedo, de manera que cada uno pueda trabajar con eficiencia para la compañía.

9. Romper las barreras entre los distintos departamentos para lograr la unidad y evitar errores.

10. Eliminar metas numéricas para la fuerza de trabajo.

11. Eliminar estándares y cuotas de trabajo sobre cantidad.

12. Remover las barreras entre el trabajador y su orgullo de ejecutar el trabajo.

13. Instituir un vigoroso programa de educación y capacitación en lo referente al trabajo y a sus estadísticas.

14. Crear una estructura que impulse día a día los trece puntos anteriores.” 34

Estos mismos puntos han sido adaptados por otros autores como Fenwick English y John Hill y por el mismo Deming para proponer una mejoría en los sistemas educativos, en especial en las escuelas. Incluso en los últimos años Deming ha propuesto ideas centradas completamente en la escuela, sin embargo no en la que conocemos como escuela tradicional, muy por el contrario, él propone unos "sitios de aprendizaje" ³⁵, lugares donde los alumnos aprenden de la forma en que lo han hecho en casa, de manera significativa (relación con la Pedagogía Institucional) y experimental. El docente es un "consejero de aprendizaje" ³⁶, quien les ayuda a construir los temas que se tratan (relación con la Pedagogía Constructivista). En los sitios de aprendizaje se procura que los aprendices hagan "observaciones reflexivas regulares sobre sus actividades de aprendizaje y a intervalos entren en el análisis de su trabajo" ³⁷ (relación con la Pedagogía Institucional).

Pero la idea de este proyecto no sería construir un sitio de aprendizaje como el propuesto por Deming, English y Hill, pues para esto faltaría una gran transformación de la escuela, francamente lejos de mi alcance, pero sí podemos adoptar ciertas ideas de Deming sobre Calidad Total en la Educación, a nuestra realidad:

Deming se opone radicalmente a cualquier tipo de compensación extra por el buen trabajo realizado del profesor. Es decir "...se opone a toda forma de pago al mérito, la administración por objetivos (APO), el pago por rendimiento, la administración por resultados y el pago de incentivos". ³⁸ Esta idea es a todas luces compatible con la situación económica de nuestro país y del Colegio Americano, además de que la calidad no debe costar más sino reducir gastos y producir más ingresos. Lo que propondré en mi proyecto será un mecanismo de incentivación simbólica y más que nada basado en la confianza, la lealtad y la afectividad; es decir, un modelo centrado en valores. Un sistema

integrado donde trabajen en conjunto padres de familia, maestros y aprendices para estudiar las necesidades de los últimos en cuanto aprendizaje, enfocar el proyecto hacia la satisfacción de las mismas.³⁹

Puesto que nuestra sociedad no es estática el modelo educativo debe comprender la capacidad de innovación y adaptabilidad, en su planeación ⁴⁰ y también distintos métodos de aprendizaje, pues no todos los alumnos son iguales. Estos comprenderán un aprendizaje significativo y reflexivo ⁴¹, donde los niños realicen narraciones de su experiencia y la releen constantemente con el objetivo de modificarla y enriquecerla.

Para Deming la capacitación y la formación es uno de los pilares de la Calidad Total en Educación, así que se requerirá una constante formación del personal y padres de familia para ayudar a los aprendices con técnicas innovadoras de aprendizaje y de reforzamiento de valores.

Pero aplicando el concepto más importante de Deming, se trata de que en el Colegio Americano se cree "una atmósfera de alegría al aprender y que no termine a medida que los alumnos prosigan su educación" ⁴². Esto sucede según el mismo Deming, porque los niños son obligados a competir para obtener ciertas calificaciones, mediante las cuales los adultos (sus modelos) los diferencian creando así ganadores y perdedores ⁴³ centrándose en los resultados no en los procesos.

Edwards W. Deming propone un método centrado en el ser humano y en el caso de la educación, en los objetivos de aprendizaje considerando en todo momento al aprendiz como individuo.

Para poner estas ideas en la práctica, English y Hill, proponen un esquema donde se puede verificar en qué etapa del trabajo de transformación a la Calidad Total en Educación (CTE) se encuentran, que abarca desde el Desarrollo del Personal (donde se

conoce la filosofía de la CTE y se hace un consenso con toda la comunidad escolar sobre las estrategias a seguir para llegar a la CTE), hasta la evaluación (donde se localizarán los puntos que hay que seguir mejorando y los que se deben mantener hasta una innovación futura, jamás dejando caer los niveles alcanzados). 44 Por supuesto que no todos estos puntos serían aplicados en mi proyecto, pues la adaptación de las ideas de Deming sobre Calidad Total en Educación no es compatible en su totalidad, con la realidad en que se encuentra el Colegio Americano de Cuernavaca.

2.10. Indicadores de Calidad

Los indicadores de calidad son criterios o áreas de trabajo que se deben tomar en cuenta cuando se está desarrollando un proyecto y muy en especial un proyecto educativo que implica la participación y afectación de seres humanos. Cada proyecto debe abarcar sus propios indicadores de calidad de acuerdo al tema que trate y a la situación especial del lugar donde se aplique la propuesta. El uso de los indicadores tiene el fin de ayudar a concentrar el trabajo sobre puntos que realmente necesiten la atención de los participantes y son una guía para elaborar una mejor propuesta, digamos que son parte de la columna vertebral de un proyecto. Recordemos que los indicadores de calidad se suman al análisis de los criterios para estimar la calidad y de los factores organizacionales de la institución educativa para dar un panorama completo de la situación de calidad que se vive en dicha institución y ayudan a encontrar los puntos de trabajo para el programa de actividades específicas dentro del proyecto.

La O.C.D.E. en su informe internacional sobre escuelas y calidad educativa que cito en el diagnóstico de este proyecto, propone ciertos indicadores de calidad como matriculaciones, vías de carrera educacional y abandonos en diferentes etapas. Con el

propósito de utilizar indicadores de calidad probados y avalados por una institución tan importante como la O.C.D.E. es que implementaré en este proyecto algunos de los que propone.

Los indicadores que me parecen más importantes para el desarrollo de esta propuesta de innovación y que utilizaré son resultados de los estudiantes, recursos, actitudes y expectativas.

Como resultados de los estudiantes consideraré los porcentajes de alumnos que tenemos aprobados y reprobados teniendo en cuenta también sobre todo nuestra capacidad para reducir el porcentaje de alumnos reprobados, buscando así elevar la calidad de aprovechamiento de nuestros estudiantes así como las calificaciones que obtienen.

El indicador de recursos significa para mí los recursos de material didáctico y de apoyo con el que cuentan tanto docentes como alumnos y que son proporcionados por la institución. Al considerar este indicador tomo en cuenta la cantidad que se tiene de láminas, proyectores, filminas, pizarrones, plumones, papel de distintos tipos, grabadoras, videograbadoras, televisores, computadoras, casetes, etc. Así como la cantidad de veces y las ocasiones en que este material se utiliza para mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje de nuestros alumnos y maestros.

Las actitudes son de suma importancia para mí, pues considero que el éxito de un proyecto está directamente ligado a la actitud positiva que permita el compromiso y participación de los involucrados. Entendiendo por actitud una conducta que determina o le da carácter a una relación entre sujetos.

Debo mencionar como uno de los indicadores más importantes el de expectativas. Las expectativas de los sujetos son los beneficios, cosas, acciones o conductas que ellos esperan recibir de otras personas, instituciones o cosas para satisfacer sus necesidades o deseos.

Este indicador es tan importante porque en las expectativas que los participantes se puede detectar claramente la situación de los otros indicadores, por ejemplo alguien que en sus expectativas expresa que desea clases más dinámicas y con mayor uso de recursos, nos está exponiendo claramente la importancia y situación de los otros indicadores.

3. Contexto: Caracterización del Colegio Americano de Cuernavaca

3.1. De la Institución

El Colegio Americano de Cuernavaca es una institución educativa que tiene 20 años de fundada y que comenzó únicamente con el jardín de niños en instalaciones ubicadas en distinto sitio al actual. En la presente dirección se ha laborado desde hace 15 años, con una construcción menor y se le han agregado pisos con el fin de satisfacer la demanda que tiene.

Cuenta con distintas secciones, desde la sección de maternal y jardín de niños hasta una universidad, que labora por las tardes. Tiene una construcción de tamaño suficiente en cuanto a aulas, sin embargo el patio resulta algo pequeño, sobre todo, para los alumnos de Secundaria y Preparatoria. En cada grupo hay un máximo de 25 alumnos, pero no en todos los grupos se llega a esta cantidad, por lo general son más reducidos. Tiene un grupo de cada grado, a excepción del segundo de preparatoria, donde por la demanda se abrieron dos grupos, y el tercer grado de preparatoria que también cuenta con dos grupos que son técnico y humanístico.

En el Colegio se vive una situación algo confusa sobre diversos puntos de gestión y en general de la forma en que se ofrece y lleva a cabo el servicio. Considero que esta confusión se da porque ni docentes ni administrativos tenemos claras las ideas que sustentan o deberían sustentar nuestra labor, la cual estoy segura mejoraríamos si estuviéramos enterados de las líneas a seguir, no importando que no se trate de un paradigma o una pedagogía determinados, pues siempre se puede compensar una con la otra, pero deberíamos tener cierto camino trazado y bien identificado.

Por ejemplo, el Colegio Americano se sustenta en una filosofía humanista que busca la formación de cada individuo de manera integral. Es por esto que las actividades

como Educación Física, lectura y teatro entre otras, tienen importancia al lado del currículum propuesto por SEP; así mismo el inglés es básico, pues en primaria la escuela es bilingüe. Y aunque el ser humano íntegro sea nuestro modelo a seguir, lo material, normativo y objetivo tienen mucho que ver al momento de tomar decisiones de importancia como el otorgar las reinscripciones.

El Colegio Americano de Cuernavaca es una institución que está dejando la Pedagogía Tradicional para adoptar más la Pedagogía Constructivista, sobre todo por parte de la Directora de Primaria, quien busca encaminar al Colegio hacia la innovación sobre todo pensando en la formación continua de los docentes. Considero que estamos inmersos aún en una Pedagogía Tradicional entre otras cosas, porque para nuestra Directora General es muy valioso que los alumnos estén tranquilos y sin provocar ruidos, que cada maestro cumpla rápidamente con su parte de la burocracia y por desgracia casi no hay, durante el ciclo escolar, actividades en las que todo el personal nos integremos y podamos tener una retroalimentación y darnos consejos unos a otros.

Como dije antes, la capacitación y la formación son la base de la calidad, y la Directora General, aún cuando creo que se inclina más por el tradicionalismo, no puedo decir que esté cerrada a ideas innovadoras, pues aunque sea sólo en el verano, busca que los docentes tomemos cursos para mejorar desde nuestro aspecto humano hasta obtener las más recientes técnicas de trabajo, por supuesto éstas son innovadoras.

La Directora de Primaria es quien a través de su preparación constante (acaba de terminar su maestría y está tomando un diplomado), procura acercar a toda la institución al constructivismo, motiva a las maestras para que guíen actividades que sean significativas para los alumnos, propone y da cursos con estos fines; en su sección revisa que en los avances programáticos que cada docente prepara, consideren distintas

técnicas y estrategias para que en cada clase se realice un proceso de enseñanza aprendizaje útil. 45

En la sección de preescolar también se busca que el aprendizaje sea realmente significativo y útil pues los pequeños no se interesan en aprender cosas sin sentido, creo que esta es la sección donde tiene más presencia el constructivismo, y aunque la Directora es nueva para este año escolar 1999-2000, su trabajo está claramente enfocado hacia esta corriente.

Considero que las secciones de secundaria, preparatoria y de estudios universitarios están enfocándose al constructivismo, esto gracias a la influencia de la Directora de Primaria y que la Directora de Secundaria y Preparatoria, quien funge en ese puesto desde el ciclo escolar pasado, también busca ejercer sus funciones y motivar a los maestros para que sean innovadores, sin embargo su labor de motivación para que los profesores realicemos actividades de enseñanza significativa no es muy buena, en realidad le falta mucho trabajo de gestión en esta área.

En cuanto a los paradigmas de análisis organizacional, también parece existir una confusión entre lo que se busca y lo que se hace, incluso entre la manera de hacer las cosas entre una y otra autoridad o docente en el plantel. Esto sucede porque se manejan la mayoría de características del paradigma formal-mecanicista y algunas del paradigma heurístico, los cuales prácticamente se oponen en todos sus aspectos. Las características que manejamos del primer paradigma son utilización de criterios de eficacia y eficiencia como valores dominantes, tener una organización empresaria, suponer que todo sistema social está organizado en niveles, estructurados en formas de poder jerárquicas y unidireccionales, abordaje prescriptivo de la realidad organización, utilización del esquema de estímulo-respuesta para explicar las conductas individuales y organizacionales,

existencia de un ideal de organización asimilable al orden instituido hacia el cual debe tender toda intervención organizacional y noción de conflicto para referirse a situaciones anormales que deben ser corregidas.

En cuanto a características del paradigma heurístico, en el Colegio se reconoce la presencia de aspectos no racionales en los comportamientos organizacionales, vinculados con propósitos no explícitos, el uso del poder, las creencias y valores de los participantes y la resolución de algunos problemas mediante el reconocimiento de los procesos de confrontación como método de explicitación de conflictos y como medio de innovación. ⁴⁶

El mismo estilo de gestión confuso existe en cuanto a los paradigmas de administración educativa que seguimos, pues no tenemos una línea específica determinada ya sea por las autoridades de la escuela o mediante un consenso entre los miembros del colectivo o los docentes. Como dije tenemos la mayoría de características del paradigma de la educación bancaria informativa que se contraponen al paradigma de la educación formativa, del cual también tenemos algunas características como institución, pero es claro que existen docentes quienes tienen más características del segundo paradigma y no del primero.

Del paradigma de la educación bancaria informativa tenemos las características de tener, en general, una organización jerárquica unidireccional, organización de actividades bien estructuradas y programadas (avance programático) que incluyen a todo el grupo por igual, aparente orden y atención total sobre el maestro y los materiales didácticos utilizados, seriación y repetición de tipos de ejercicios, poca interrelación y retroalimentación, poca participación creativa del estudiante, el maestro es la fuente del conocimiento y quien debe transmitirlo.

Del paradigma de la educación formativa considero que a veces tenemos actividades bien estructuradas pero intercambiables de acuerdo a las necesidades del alumno, participación activa del estudiante, estimulación a aprender por sí mismo y utilizar sus propios procesos de aprendizaje, valorar el error y en ocasiones los maestros somos guías en ese proceso.

Por último debo decir que la institución para la cual laboro, también tiene características del paradigma burocrático pero no muy bien llevado, pues este paradigma si fuese aplicado conforme a lo que proponen sus autores, sería la verdadera panacea. Contamos con un tipo de autoridad burocrática que se puede ver en el bien definido reglamento de la escuela, en la jerarquización de autoridad y grupos que existe, en la aceptación de las órdenes de nuestros superiores de acuerdo a las reglas existentes y en el manejo general de la institución. De acuerdo a las características del modelo burocrático, también tenemos un carácter formal de las comunicaciones, división del trabajo, impersonalidad de las relaciones, rutinas y procedimientos, especialización de la administración, profesionalización de los participantes y previsibilidad del funcionamiento.⁴⁷

Como he mencionado, el Colegio no participa de estas características únicamente, sino que algunas veces se llevan a cabo las cosas de distinta forma que puede ser como el paradigma de educación formativa o informativa, es precisamente este tipo de trabajo el que nos lleva al conflicto o confusión con respecto a la institución educativa, que trabajamos en el plantel.

3.2. Del colectivo escolar

En una encuesta realizada en el mes de septiembre de 1998 con el objetivo de conocer mejor al colectivo escolar en general, obtuve los siguientes resultados: la mayoría de los alumnos de nuestro colegio tienen más de cinco años viviendo en Cuernavaca, pero un 20% vienen de otras poblaciones, sobre todo del Distrito Federal, lo que nos indica que algunos de nuestros estudiantes no tienen una cultura propia de nuestra ciudad, bien arraigada. Esta situación no ha generado grandes problemas para el colegio, pero sí es importante considerar que la cultura de nuestros alumnos se ha modificado en relación con años anteriores.

El 70% de nuestros alumnos viven con sus padres que están casados y con sus hermanos, lo cual le da estabilidad a la mayoría de nuestros pupilos. El nivel socioeconómico de estas personas es medio y medio alto, casi todos viven en casa y cuentan con todos los servicios y con casi todas las comodidades que el dinero puede comprar, incluido el automóvil. El aspecto cuidado de sus personas y el aspecto y origen de sus casas nos demuestran también este nivel.

El 50% de los padres tienen un nivel educativo de licenciatura o más elevado. Este nivel es palpable en su lenguaje correcto por sus ademanes, gestos y seguridad al hablar. Este nivel ha aumentado con las generaciones, pues en el caso de los abuelos de nuestros estudiantes, el nivel máximo era muy extendido desde la primaria hasta maestría, pero con un margen muy pequeño de porcentajes entre los niveles educativos; finalmente el nivel educativo alcanzado por los bisabuelos de los alumnos es casi totalmente de primaria. Este porcentaje, aunado a las entrevistas y encuestas que se les han practicado

donde se realizaron una gran cantidad de preguntas sobre su cultura (forma de vida, gustos, actividades, ideología), nos indican un nivel cultural medio y bastante homogéneo.

Las actividades socioculturales, deportivas y de entretenimiento de los padres de familia de nuestros alumnos nos indica que son personas, que como lo demuestra otro aspecto del cuestionario, trabajan en su mayoría y no tienen el tiempo ni los recursos para dedicarse tan solo a las actividades primeramente mencionadas. Sus actividades de entretenimiento, por lo general son: reunirse con la familia, ver televisión o escuchar el radio, e ir de compras, a pasear o al cine. En resumen actividades no demasiado costosas y a las que no necesitan dedicar una gran cantidad de tiempo. La vida sedentaria, pero llena de trabajo, de la mayoría de estas personas no les da el tiempo a un 60% de los entrevistados de practicar ningún deporte o actividad física con frecuencia y lo caro de las actividades artísticas, las cuales les gustaría practicar a un 65% ocasiona que se limiten, puesto que hay otras cosas más importantes que costear. Esta distribución de su tiempo nos permite observar también, que no tienen mucho para dedicarle a sus hijos ni supervisar sus labores escolares.

De ahí que, tanto de padres de familia como alumnos, su gusto por lo artístico diste mucho de lo exclusivo, aún cuando si es medianamente selecto. Muchos no pueden apreciar el arte y son ignorantes en este aspecto. La mayoría se deja llevar por lo comercialmente dirigido a su clase social, sobre todo, cuando se trata de música, pintura o cine. Se puede observar el criterio de clase o de sociedad al verificar que la mayoría tiene los mismos criterios de belleza, interés, insignificancia o fealdad de los temas sugeridos; también al analizar la usanza de sus ropas y preferencias de imagen.

De las entrevistas realizadas en el mes de agosto de 1998, también con el fin de conocer mejor al colectivo escolar del que formo parte, observo las siguientes

conclusiones: en cuanto a docentes y directivos, el nivel socioeconómico es igualmente medio o medio alto, pero su nivel cultural es un poco más elevado, los docentes de nuestro colegio, tienen un nivel de apreciación del arte más elevado y en sus tiempos libres se dedican a ese tipo de actividades (incluida la lectura). Es decir, el cuerpo docente que trabaja en el Colegio Americano tiene un nivel cultural superior al de los padres de familia, alumnos y personal administrativo de la institución. Además la mayoría está en constante capacitación, estudiando cursos, diplomados o hasta maestrías.

Con respecto al personal administrativo los niveles socioeconómicos y culturales descienden mucho, esto es incluyendo a todo el personal de secretarías y auxiliares e intendencia. Los primeros tienen un nivel general más elevado que los últimos; sobre todo en preparación académica, aún cuando en gustos y preferencias culturales se encuentran en niveles similares. En cuanto al nivel económico también se encuentran en niveles medio y bajo.

Con esta breve descripción del Colegio Americano espero que el lector pueda acceder a una imagen global de esta institución y puedan comprender el marco en el que estaré trabajando para resolver la problemática propuesta

3.3. Del Departamento de Inglés de la Sección de Secundaria y Preparatoria del Colegio Americano de Cuernavaca

Lo primero que nos permitirá conocer la situación en la que se encuentra el Departamento de Inglés de Secundaria y Preparatoria del Colegio Americano de Cuernavaca es recopilar su historia hasta el momento actual. Como lo expuse en el apartado 3.1., el colegio tiene 20 años (desde su fundación) preocupándose por ofrecer un excelente nivel de inglés a sus alumnos. Esta sección ha sido organizada de distintas

maneras de acuerdo al crecimiento y visión de la Directora General, desde hace dos años, la primaria y el jardín de niños son totalmente bilingües, lo que ocasionó nuevos cambios en la estructura del Departamento de Inglés, puesto que años antes la primaria tenía dos horas diarias de inglés únicamente, la Secundaria y la Preparatoria siempre han tenido cuatro horas de inglés a la semana. Para dar una idea al lector de cómo ha cambiado nuestra distribución de trabajo en el Departamento de Inglés les mencionaré que desde que yo entré a trabajar al plantel hace casi seis años, en agosto de 1994, la distribución de maestros de inglés permitía tener cinco niveles de estudio en preparatoria, donde todos los alumnos de dicha sección tenían inglés al mismo tiempo de lunes a jueves y cada maestro tenía un nivel. La misma mecánica se seguía con la secundaria y en primaria cada maestro daba sus dos horas diarias a un grupo, mientras la asistente de la coordinadora se hacía cargo del grupo restante. Este sistema funcionó para el ciclo escolar 94-95.

En 1995 la dueña del colegio y Directora General compró una franquicia donde se utiliza un sistema multimedia para enseñar inglés a los alumnos de Secundaria y Preparatoria. En primaria se utilizaron libros nuevos de enfoque holístico con sus dos horas diarias por grupo, mientras que en la Secundaria y la Preparatoria cuatro profesores daban clase a los alumnos por niveles utilizando el sistema especial de computadora. Los cuatro maestros que impartían clase en la preparatoria y la secundaria tenían un grupo de primaria también y yo tenía dos grupos de primaria. Este sistema funcionó durante los ciclos escolares 95-96 y 96-97. En el ciclo 97-98 el jardín de niños se hizo bilingüe con educadoras que manejan los dos idiomas; la primaria se hizo totalmente bilingüe y cada una de las tres maestras trabajan con dos grupos de primaria, hasta la fecha tenemos este sistema. En la Secundaria y la Preparatoria durante el ciclo escolar 97-98 se dividía cada grupo en dos niveles de inglés y así tenían su clase los alumnos, pero para el

presente ciclo escolar se volvió al sistema de que toda la secundaria o toda la preparatoria tenga inglés al mismo tiempo, para lo que se contrató a cuatro maestros y la coordinadora, cada uno de los cuales tomaba un nivel de inglés de secundaria y otro de preparatoria; además de que la Coordinadora de Inglés del jardín de niños y de la primaria tomó un grupo extra que se abrió en Preparatoria.

Estos profesores trabajan con el sistema CCLS, desarrollado en Miami, Fla. y que el Colegio Americano de Cuernavaca compró hace cuatro años como una franquicia. Dicho sistema consiste en la utilización de multimedia para repetir en varias ocasiones los diálogos propuestos y después realizar ejercicios orales y escritos con las palabras y estructuras gramaticales aprendidas; esto es adquirir el lenguaje lo más parecido posible a la manera que adquirimos nuestra lengua materna, que es escuchando, repitiendo varias veces (ensayo), comprendiendo, leyendo y finalmente escribiendo. Las clases de inglés toman dos horas escolares seguidas (50 minutos cada hora) y dos veces por semana realizando distintas actividades de algunas de las diez lecciones que contiene cada libro. Este sistema es muy bueno si se sabe aprovechar y se utiliza de la forma correcta, sin embargo se nos presenta una situación opuesta en este caso, pues tenemos que utilizar el sistema desarrollado para adultos, llamado Getting Ahead, cuando existe uno para adolescentes, llamado Visual English Course. Esto complica el proceso de enseñanza-aprendizaje de nuestros estudiantes pues deben aprender cosas que no son útiles para ellos de momento ni significativas o interesantes para su edad. Actividades como salir de noche, estar casados, tomar cerveza, tener hijos, pagar impuestos, tener problemas con el automóvil, etc.

En cuanto a la coordinación del departamento, a través de los años estuvieron distintas personas a su cargo y durante los últimos ocho años tuvimos a una excelente

coordinadora del Departamento de Inglés que hasta el ciclo escolar anterior (97-98) era uno solo desde maternal hasta universidad. Sin embargo con la renuncia de esta persona al final de ese ciclo escolar, el Departamento se dividió en dos coordinaciones, la primera que abarca jardín de niños, primaria y está en las eficientes manos de la Profra. A y la segunda que sólo abarca la sección de Secundaria y Preparatoria.

Comenzando el ciclo escolar (98-99) la Lic. B tomó la coordinación de Secundaria y Preparatoria, pero por irse a vivir a otro país tuvo que dejar la sección a finales de octubre de 1998, y no contamos con una coordinadora sino hasta el mes de diciembre del mismo año. En ese mes y medio de lapso, la Directora Técnica de Secundaria y Preparatoria, quien coordina a todos los demás profesores que no son del Departamento de Inglés, nos apoyó recibiendo listas y exámenes para fotocopiado y en otras situaciones. La Lic. C, quien comenzó su trabajo de coordinación durante la primera semana de diciembre, renunció por motivos personales en la primera semana de febrero de 1999. Siendo yo una de las maestras a su cargo y recibiendo esta información, me puse en contacto con la Directora de Secundaria y Preparatoria, para aceptar el puesto de Coordinadora del Departamento de Inglés de Secundaria y Preparatoria, mismo que se me había ofrecido en tres distintas ocasiones desde el mes de mayo del '98 y que no quise aceptar puesto que no he terminado mis estudios de licenciatura. Sin embargo al ver la situación por la que atravesábamos, decidí tomarlo.

Para el diecisiete de febrero de 1999 fecha en que tomé posesión de la coordinación, un grupo de Secundaria y otro de Preparatoria habían cambiado siete veces de profesor de inglés y otros dos grupos estaban recibiendo a su tercer maestra en lo que iba del ciclo escolar. Estos cambios se atribuyeron a que los maestros no eran lo suficientemente capaces o que los alumnos se portaban muy mal y los maestros

renunciaron. Además con demasiada irregularidad se entregaban avances de estudio y tres de los seis maestros entregaban sus listas de calificaciones con retraso. Cada uno de los seis maestros impartíamos ocho horas de clase a la semana, cuatro horas a un grupo de secundaria y 4 horas a un grupo de preparatoria.

Entrevistando a dos de las maestras que se retiraron en el segundo semestre de ese ciclo escolar, me explicaron que no sentían el apoyo de nadie, que si los alumnos se portaban mal, no sabían que hacer, que nadie les decía cuando entregar el trabajo ni cómo y que nadie les explicó al momento de su contratación lo que se esperaba de ellos.

Esta descripción nos permite entender que la situación era alarmante: Yo como maestra de dos grupos hasta ese momento, me di cuenta de que todos estaban peor que yo, pues con varios años de experiencia en esa escuela, ya sé cómo se trabaja, sin embargo creo que mi trabajo era algo mediocre, pues nadie me motivaba a hacerlo mejor. No contábamos con nadie para ayudarnos y muchas veces los maestros carecían hasta del plumón para escribir en su pizarrón. Por supuesto no teníamos unidad ni líder y las maestras no se sabían los nombres de las otras, a veces ni se saludaban.

Para lograr el objetivo de elevar la calidad del Departamento de Inglés de Secundaria y Preparatoria del Colegio Americano y mantenerla ahí con el propósito de mejorarla constantemente, necesitaríamos una planificación muy buena, enfocada a la Pedagogía Constructivista y con miras a llegar al menos a una Pedagogía Institucional.

La calidad requiere de personas capaces de tomar decisiones correctas en momentos clave, la Pedagogía Institucional tiene como uno de sus objetivos que los alumnos tomen una actitud crítica ante los contenidos escolares, interviniendo y actuando en el proceso de enseñanza aprendizaje, produciendo demandas de conocimiento ⁴⁸. De acuerdo con Michel Lobrot, el desarrollo de ese juicio crítico es lo que se necesita en

calidad para la toma de decisiones que nos permitan alcanzarla y mantenerla. Además la calidad se desarrolla a través de conceptos útiles y acciones responsables de influencia positiva para todos, tal como lo propone la Pedagogía Institucional. 49

En el marco de una Pedagogía Constructivista con transición a una Institucional y tomando en cuenta sus supuestos principales antes mencionados, realizaría este proyecto para elevarla en el Departamento de Inglés de Secundaria y Preparatoria del Colegio Americano de Cuernavaca. Como mencioné antes lo primero sería un diagnóstico, que es una evaluación primera para medir contra hechos conocidos el punto de desarrollo de calidad que se encuentra el Colegio 50; después propondría un plan de trabajo con estrategias para mejorar lo que haga falta y finalmente realizaría una evaluación sobre el logro de objetivos planeados.

Pero para realizar todas esas actividades, me basaré en las ideas de Edwards W. Deming aplicadas a la educación, pues él es para mí, el más influyente de los teóricos de la Calidad y la Calidad Total y el que mejor se adapta para el sistema educativo de nuestro país.

4. Diagnóstico de la Problemática

Considerando las ideas expuestas en los tres apartados anteriores, es que desarrollo la primera parte de este proyecto sobre elevar la calidad. Esta parte es el diagnóstico en el cual encontraremos las opiniones sobre calidad de alumnos, padres de familia, directivos, maestros y personal administrativo.⁵¹ Esta información obtenida mediante encuestas, entrevistas, investigación y observación, nos permitirá tener un parámetro de la situación actual de calidad que vivimos en el Departamento de Inglés de Secundaria y Preparatoria, para llegar a conclusiones y detectar los puntos que debemos tratar para alcanzar nuestro objetivo de mejorar la calidad, obtener un nivel elevado y conservarlo.

4.1. Metodología

Como lo mencioné en la introducción de este proyecto, la calidad del Departamento de Inglés de Secundaria y Preparatoria, del Colegio Americano puede mejorar hasta llegar a un punto en que mantengamos un nivel de calidad total. Para lograr esto debo diagnosticar la situación en que se encuentra el departamento. Al diseñar y aplicar un proyecto que permita elevar la calidad en el Departamento de Inglés de Secundaria y Preparatoria del Colegio Americano de Cuernavaca, seguiré una investigación-acción combinada con una investigación descriptiva para dar a conocer las situaciones y los resultados que obtenga mediante la aplicación de los instrumentos propios de la investigación, tales como entrevista, encuesta, cuestionarios, escalas, sociometría y resúmenes. Estos instrumentos los utilizaré con el fin de lograr un correcto diagnóstico utilizando siempre los indicadores de calidad, como son: las matriculaciones,

vías de carrera educacional y abandonos en diferentes etapas, resultados de los estudiantes, ecología de la escuela, costes y recursos y actitudes y expectativas. 52

Entonces estudiaré los resultados y haré propuestas distintas para la solución de los problemas detectados, además de encontrar las áreas donde exista una problemática mínima o nula para tomarlas como ejemplo y motivar a los componentes de dichas áreas. Cuando se elija el mejor programa de mejoramiento de la calidad, con ayuda de las personas pertinentes de la comunidad educativa, lo pondré en práctica y observaré su evolución.

Después de esto llegará la evaluación institucional, donde los indicadores aplicados tales como lineamientos curriculares, apoyo logístico, mobiliario, etc. y los instrumentos como las observaciones hechas, los análisis de registros, autoinformes y pruebas, darán la pauta para la nueva adquisición e interpretación de datos. Entonces se realiza un nuevo diagnóstico para ver cuánto se ha elevado la calidad y proponer nuevas soluciones y caminos a seguir o apoyar el actual.

Sé que todo lo anterior es la propuesta para un proyecto extenso y estoy consciente del trabajo arduo que representa buscar que en nuestro país se desee la calidad; sin embargo considero que los frutos de un proyecto de esta magnitud se cosecharán por muchas generaciones y en muchas situaciones, que permitirán que todos los miembros de esta comunidad escolar afecten positivamente a otras personas y, quizás, se pueda establecer un efecto dominó que ayude a mejorar nuestro país.

4.2. Recopilación de la información

El presente estudio de diagnóstico se realizó entre los meses de febrero y junio de 1999, con el fin de implementar un proyecto para el ciclo escolar 1999-2000. Para recopilar la información necesaria para tomar las riendas de la coordinación y al mismo tiempo realizar el diagnóstico de esta problemática, siempre he tenido en mente los indicadores de calidad (matriculaciones, resultados de los estudiantes, ecología de la escuela, costes y recursos, actitudes y expectativas) ⁵³, criterios para estimar la calidad (para quién, propósitos, productos del proceso enseñanza-aprendizaje) ⁵⁴ y los factores de organización de la escuela (ciclos escolares, tamaños y proporciones profesor-alumnos, tiempo invertido, longitud del día y año escolares, estructuras y estilos de dirección y de gestión, empleo de las tecnologías de información en escuelas y clases) ⁵⁵. Las actividades realizadas son las siguientes:

1. Me entrevisté con la Directora General, la Directora de Secundaria y Preparatoria y la Directora Técnica de Secundaria y Preparatoria, pidiéndoles me expusieran la situación actual del Departamento de Inglés de Secundaria y Preparatoria, sus inquietudes y sugerencias, así como sus expectativas de esa fecha a fin del ciclo escolar. En esta ocasión me comprometí a entregar un reporte detallado a más tardar en una semana, con la evaluación de la sección en todos sus aspectos.
2. Realicé con los maestros de inglés juntas informativas sobre la nueva coordinación y los lineamientos que debemos seguir así como las expectativas de la coordinación y la dirección.

3. Entrevisté de manera individual, a cada uno de los maestros de inglés y les pedí que llenaran una hoja que elaboré, donde pedí sus datos personales, gustos, cosas que les molestan, aficiones y sus expectativas sobre la coordinación.
4. Realicé una encuesta a alumnos y otra a padres de familia sobre la calidad del Departamento de Inglés incluyendo sus expectativas y sugerencias.
5. Realicé entrevistas a directivos, compañeros maestros y personal administrativo del plantel, también sobre calidad del Departamento incluyendo sus expectativas y sugerencias.
6. Información cuantitativa sobre las calificaciones de los alumnos comparando estos resultados con los resultados obtenidos en las encuestas de los maestros que están a su cargo.

Conforme iba teniendo estos datos realicé un estudio de lo que se necesitaba hacer para mejorar nuestro trabajo como departamento y lo hice o comencé a proyectar soluciones a los problemas presentados. A continuación expondré la información obtenida con estos instrumentos.

4.3. Información obtenida sobre la situación de calidad

Los resultados que se presentan corresponden a las actividades mencionadas en el punto anterior y el mismo orden.

La Directora General, la Directora de Secundaria y Preparatoria y la Directora Técnica de Secundaria y Preparatoria me informaron que el Departamento de Inglés había sufrido una terrible caída del nivel en que se encontraba a una situación casi desesperada, puesto que el programa estaba retrasado, los alumnos tenían poco aprovechamiento de la materia y había un desorden generalizado en cuanto a

puntualidad al comienzo y término de clases, así como de entrega de documentos (listas y exámenes). Los profesores de inglés nunca asistían a juntas de Consejo Técnico puesto que no se realizan dentro de su horario, pero tampoco obtenían la información de su coordinadora. Varios padres de familia ya habían externado su preocupación sobre el descenso del nivel de inglés que estaban notando, e incluso hicieron comentarios fuertes, dejando entre ver sus intenciones de cambiar a sus hijos de escuela si la situación no mejoraba. Además me hicieron recordar la situación que se ha vivido en cuanto a rotación del personal: yo sería la tercera coordinadora del departamento, dos grupos contaban ya con su séptimo profesor y otros dos con su tercera maestra de la materia.

Las expectativas de estas directoras en cuanto a la Coordinación de Inglés son que realmente se logre un buen seguimiento y solución de los problemas tanto académicos como de conducta que se presentan en el departamento; que tanto listas como exámenes se entreguen a tiempo y que los profesores mejoren sus formas de dar clase así como su actitud y cumplimiento; que todos los miembros de ese departamento estén informados de las actividades que se realizan en el plantel, afecten o no sus clases.

En las juntas realizadas los profesores del Departamento de Inglés se conocieron un poco o mucho, dependiendo del caso y recibieron información sobre lo que se les requiere cumplir a partir de ese momento. Les proporcioné un calendario y algunos lineamientos a seguir para mejorar nuestra situación de calidad en el Departamento, también les hice saber lo importante que son su participación y sus sugerencias, pues con mucho gusto las pondríamos en práctica después de un consenso y demostrando que son positivas.

Los resultados de estas juntas han sido: unir más a los profesores para formar un verdadero equipo de trabajo y mantenerlos informados sobre lo que acontece en el plantel, así como de las fechas de entrega del material solicitado como listas, exámenes, calificaciones, etc. Escuchar sugerencias que nos pueden servir a todo el grupo y dar información de retroalimentación, la cual es muy valiosa, pues nos damos unos a otros sugerencias para dar mejores clases y de forma más entretenida o para resolver ciertos problemas que se nos hayan presentado.

En las entrevistas individuales con cada maestro procuré escuchar acerca de su vida y cualquier cosa que quisieran comentarme; escuché sus expectativas y sugerencias y les hice saber las expectativas sobre su persona y desempeño en el colegio. También les proporcioné una hoja donde escribieron lo que me comentaron y más de sus expectativas y sugerencias para la coordinación. Esta información es muy útil, pues me permite conocer a fondo a cada uno de los maestros con quienes trabajo; las necesidades que se tienen en el Departamento y que requieren de nuestra atención, así como conocer los puntos fuertes que son necesarios mantener y utilizar para motivar y apoyar a los maestros. También he tomado en cuenta lo que anotaron y he procurado coordinar dichas actividades que nos permitan mejorar y realizar las que me han pedido específicamente a mí (como proporcionarles material e información a tiempo).

Los resultados de estas entrevistas son: que todos los maestros están dispuestos a mejorar su participación en el Departamento para formar un verdadero equipo de trabajo y elevar el nivel de calidad que hasta ahora se tiene; que la relación coordinación – maestro se ha vuelto más agradable y francamente más sólida y

estable; que todos los maestros se sienten más apoyados y a gusto en su trabajo. Las sugerencias y peticiones que formularon fueron: que se hagan más juntas de retroalimentación entre los profesores, que se les den cursos periódicos de capacitación y actualización, tener un verdadero apoyo por parte de la coordinación en cuanto a los problemas de disciplina que se llegan a presentar y que se les proporcione el poco material que solicitan.

Por lo que pude constatar al estudiar los resultados de las entrevistas hechas a los alumnos sobre la calidad del Departamento de Inglés, la mayoría piensa al principio de la encuesta que la calidad de su clase de inglés es buena, pero al final de la encuesta, cuando han reflexionado sobre distintos puntos que conforman la calidad, la mayoría coincide en que la calidad de su clase de inglés es muy buena. Para la mayoría de alumnos, el sistema de inglés multimedia que se utiliza en la escuela es aburrido y preferirían un sistema distinto, donde el maestro hace la clase más dinámica y sin tanta repetición. La mayoría de los alumnos considera que tiene muy buenos maestros que realizan sus actividades con un buen nivel de calidad, sin embargo más de la cuarta parte considera que su aprendizaje de la materia es regular, este es un punto importante pues no todos se sienten bien con su desempeño ni aprendizaje. Y una buena cantidad de alumnos hizo sugerencias donde demandan atención más personalizada, mayor uso del idioma, mayor práctica y clases más dinámicas y creativas. Por desgracia existen contrastes y ciertas incongruencias por parte de los alumnos en sus opiniones, quizás por la falta de confianza en estas actividades pues no están acostumbrados a las encuestas y pueden tener miedo a cualquier represalia que ellos supusieron podrían sufrir (cosa que no sucedió). Además se nota claramente

los porcentajes disparados de los alumnos que han tenido siete profesores en el ciclo escolar.

Las sugerencias y observaciones que hicieron nuestros alumnos serán respetadas en la medida de lo posible, pues aún cuando no podemos quitar el sistema de multimedia que se utiliza, sí podemos elaborar material didáctico y planear actividades para adaptar mejor ese sistema a las necesidades e intereses de nuestros alumnos.

Los resultados interpretados en forma de porcentajes de las encuestas hechas a 205 alumnos (casi la totalidad de los estudiantes de secundaria y preparatoria) sobre la calidad del Departamento de Inglés son los siguientes:

1. La clase de inglés me parece:

excelente	4.6%
muy buena	10.0%
buena	65.5%
regular	10.7%
deficiente	9.2%

2. El sistema CCLS me gusta:

mucho	13.0%
regular	49.4%
poco	37.6%

3. Prefiero clases con el sistema CCLS

sí	28.4%
no	64.6%
a veces	7.0%

¿Por qué? Los que contestaron afirmativamente prefieren clases con el sistema porque es más rápido, es diferente, se utiliza la televisión y la computadora, aprenden más y hablan más.

4. Prefiero clases sin el sistema CCLS

sí 64.6%

no 28.4%

a veces 7.0%

¿Por qué? Los que contestaron afirmativamente prefieren clases sin el sistema

porque éste es muy repetitivo, se aburren, no es dinámico, no se escucha bien pues las bocinas no están en buenas condiciones, no aprenden con este sistema y le entienden mejor a un profesor.

5. Mi aprendizaje de Inglés me parece

excelente 4.6%

muy bueno 19.2%

bueno 41.0%

regular 26.0%

deficiente 9.2%

6. Mis clases empiezan a tiempo

siempre 25.3%

casi siempre 56.4%

a veces 13.0%

casi nunca 3.8%

nunca 1.5%

7. Durante mi clase de Inglés el salón está limpio

siempre	11.5%
casi siempre	37.6%
a veces	44.6%
casi nunca	11.5%
nunca	1.5%

8. Mi clase de Inglés es amena e interesante

siempre	12.3%
casi siempre	25.0%
a veces	45.8%
casi nunca	16.9%
nunca	0%

9. Mi profesor(a) de Inglés conoce su materia

excelente	90.0%
muy bien	10.0%
bien	0%
regular	0%
nada	0%

10. Mi profesor(a) de Inglés utiliza adecuadamente el sistema CCLS

siempre	0%
casi siempre	83.0%
a veces	17.0%
casi nunca	0%
nunca	0%

11. Mi profesor(a) de Inglés es agradable

siempre	13.8%
casi siempre	69.2%
a veces	0%
casi nunca	17.0%
nunca	0%

12. Mi profesor(a) de Inglés me exige que cumpla con todos mis trabajos y sea puntual

siempre	45.3%
casi siempre	39.4%
a veces	15.3%
casi nunca	0%
nunca	0%

13. Mi profesor(a) de Inglés entrega los exámenes corregidos

siempre	60.8%
casi siempre	29.2%
a veces	10.0%
casi nunca	0%
nunca	0%

14. Mi profesor(a) de Inglés revisa mis tareas

siempre	27.6%
casi siempre	72.4%
a veces	0%
casi nunca	0%
nunca	0%

15. Mi profesor(a) de Inglés mantiene la disciplina

siempre	0%
casi siempre	69.2%
a veces	13.8%
casi nunca	17.0%
nunca	0%

16. Mi profesor(a) de Inglés explica con claridad y precisión, le entiendo a su clase

siempre	0%
casi siempre	73.0%
a veces	27.0%
casi nunca	0%
nunca	0%

17. Mi profesor(a) de Inglés me escucha con atención cuando pregunto o hago comentarios

siempre	12.3%
casi siempre	70.7%
a veces	0%
casi nunca	17.0%
nunca	0%

18. Mi profesor(a) de Inglés me habla cortésmente

siempre	27.6%		
casi siempre	72.4%		
a veces	0%		
casi nunca	0%	nunca	0%

19. Mi profesor(a) de Inglés tiene un volumen y velocidad de voz adecuado

siempre	15.4%
casi siempre	67.6%
a veces	0%
casi nunca	17.0%
nunca	0%

20. Mi profesor(a) de Inglés permite y promueve que me exprese y sea creativo

siempre	0%
casi siempre	83.1%
a veces	16.9%
casi nunca	0%
nunca	0%

21. Mi profesor(a) de Inglés utiliza adecuadamente el pizarrón y/u otros recursos

siempre	12.3%
casi siempre	70.7%
a veces	17.0%
casi nunca	0%
nunca	0%

22. En general, la calidad de la clase de Inglés me parece

excelente	0%
muy buena	73.0%
buena	10.0%
regular	17.0%
deficiente	0%

178333

En conjunto, las sugerencias y comentarios dados por los alumnos para ayudarnos a elevar el nivel de calidad del Departamento de Inglés, son:

Que se realicen más juegos en clase, que se les obligue a hablar en Inglés en su clase, más conversación propia y no tanta repetición del sistema, que las clases no sean tan aburridas, sino más creativas y dinámicas, que las clases no duren dos horas, que la atención sea más personalizada, que haya menos alumnos en cada salón, que se compren mejores libros, bocinas, cortinas y ventiladores.

De las encuestas recuperadas de los padres de familia, aproximadamente la mitad de los padres de familia de secundaria y preparatoria, pude constatar que la mayoría no conoce el sistema de multimedia con que se les enseña inglés a sus hijos, pero les interesaría conocerlo; el nivel de calidad del Departamento de Inglés les parece entre bueno y regular con un mayor porcentaje de padres (25.1%) que les parece muy bueno o excelente al 3.7% que les parece malo.

Aún cuando algunos de los padres no contestaron todas las preguntas, están conscientes de que como Departamento podemos elevar nuestro nivel de calidad y nos dan sugerencias para lograrlo. Algunos (padres de los afectados) solicitan que no haya tanto cambio de docentes y que sean mejores profesores. Los demás sugieren que las clases sean más dinámicas y que se utilice solamente inglés en las clases, piden también atención personalizada y que los grupos sean más reducidos. Es interesante observar que aún cuando muchos padres quisieran conocer el sistema ninguno propuso que se diera una presentación para padres de familia, tampoco realizan sugerencias donde pidan involucrarse en las actividades de la escuela o las que sus hijos realizan.

Los resultados de las encuestas sobre la calidad del Departamento de Inglés de Secundaria y Preparatoria, aplicadas a 99 padres de familia de los alumnos son los siguientes:

1. ¿Conoce usted el sistema CCLS (sistema de multimedia con el que se les enseña a sus hijos Inglés)?

sí 14.2%

no 82.1%

un poco 3.7%

2. Si no lo conoce ¿Le interesaría conocerlo?

sí 71.6%

no 14.2%

no contestó 14.2%

3. El aprendizaje de Inglés de su hijo (a) le parece:

excelente 3.7%

muy bueno 21.4%

bueno 35.7%

regular 32.1%

malo 3.7%

no contestó 3.4%

4. El nivel de calidad del servicio proporcionado por el departamento de Inglés le parece:

excelente	3.7%
muy bueno	25.0%
bueno	42.8%
regular	21.4%
malo	7.1%

¿Cree usted que podríamos aumentar nuestro nivel cualitativo?

Sí	96.4%
no contestó	3.6%

6. Las sugerencias que nos dieron los padres de familia para aumentar el nivel cualitativo del Departamento de Inglés son las siguientes:

Que no haya tantos cambios de maestros ni en la coordinación, que tengamos una mejor coordinación, que contemos con mejores profesores, que la clase sea más dinámica y que sea solamente en inglés, que haya más conversación para los alumnos, que sus hijos tengan más horas de inglés a la semana y que los grupos sean más reducidos, que se cambie el sistema de inglés que se lleva y que la atención a los alumnos sea más personalizada.

5. Las entrevistas que hice a directivos, docentes que no son del Departamento de Inglés y personal administrativo son de un gran valor para mejorar el nivel cualitativo que tenemos en el Colegio, puesto que ellos ven diariamente nuestro desempeño y el de los alumnos y sus sugerencias son excelentes.

Los resultados de las entrevistas realizadas a directivos, maestros que no son del Departamento de Inglés y personal administrativo son:

Todos los entrevistados opinan que la calidad del Departamento de Inglés se puede elevar y están dispuestos a ayudar en lo que les sea requerido. Todos conocen, al menos parcialmente el sistema de inglés multimedia que se maneja para enseñar a los alumnos (esto nos habla de una buena participación de los docentes en todas las actividades de nuestra institución). Todos consideran que se nota mucho el cambio y la mejora en el ritmo y calidad general de trabajo en los últimos meses.

Las sugerencias que nos proporcionaron para elevar el nivel de calidad son:

Que procuremos realizar actividades que llamen más la atención de los alumnos y que permitan desarrollar su creatividad y que al mismo tiempo practiquen más el idioma inglés; que la organización sea mejor y que todos los profesores de inglés se integren a las actividades que se realizan en el plantel aún cuando no se lleven a cabo durante su horario de trabajo; que el Departamento sea autosuficiente en cuestión de pedir material o copias; que todos los maestros entreguen a tiempo y completos los materiales solicitados (tales como exámenes, listas, llaves...); que tanto docentes como alumnos hagan un mayor uso de los libros que hay en biblioteca para su lectura o para investigación; que exista una unidad visible entre los docentes y que procuren realizar actividades con sus alumnos donde se fomente una unidad de los grupos a nivel lengua extranjera.

Los siguientes indicadores se han obtenido considerando el promedio que hasta el mes de junio de 1999 han obtenido los alumnos de toda la Secundaria y la Preparatoria en la materia de inglés.

El índice de reprobación de los alumnos es de 23.4%.

Lo cual nos deja un índice de aprobación de 76.6%.

De éste último porcentaje un 20.3% de los alumnos tiene promedio de 10.

14.0% de los alumnos tiene promedio de 9.

15.2% de los alumnos tiene promedio de 8.

16.4% de los alumnos tiene promedio de 7.

10.7% de los alumnos tiene promedio de 6.

4.4. Interpretación de resultados

Considero que con toda la información recabada y tomando en cuenta los indicadores de calidad, los criterios para estimar la calidad y los factores organizacionales señalados ahora tenemos una amplia visión de la situación de calidad que se vive en este momento en el Departamento de Inglés del Colegio Americano de Cuernavaca.

En cuanto a criterios para estimar la calidad total:

¿Para quién?

Como podemos observar después de analizar toda la información dada, la calidad implica a todas las personas del colectivo escolar, por esto todos somos responsables de hacer que en menos tiempo lleguemos a un nivel de calidad total, así como todos seremos beneficiados al lograrlo; en especial por la extensión de este proyecto me refiero a únicamente a la materia de Inglés.

Propósitos generales:

Ofrecer un mejor nivel de vida para los estudiantes y en general para todos los involucrados, lograr la misión que se tiene propuesta que es ayudar a formar seres humanos íntegros con valores y actitudes tales como la felicidad, solidaridad, gusto por la investigación, etc.

Productos del proceso enseñanza-aprendizaje:

Este punto va ligado con el primer indicador de calidad propuesto a continuación. Los productos obtenidos de este proceso afectan principalmente a los alumnos y como ellos son nuestra prioridad, debemos procurar que estos productos sean de la más alta calidad posible. Si consideramos las opiniones de los estudiantes así como las de sus padres, maestros y directivos, podemos observar que los productos de este proceso no son realmente los óptimos, que los alumnos necesitan obtener un aprendizaje más significativo y por tanto más interesante. Así también se mejorarían mucho los productos del proceso de enseñanza, pues los maestros estarían obligados a ser más creativos e innovadores y se sentirían mejor y más motivados pues verían los resultados de sus alumnos.

En cuanto a indicadores de calidad:

Resultados de los estudiantes:

Como podemos observar los resultados obtenidos por los alumnos en cuanto a calificaciones no son del todo óptimos, de hecho podríamos calificar de regular, puesto que un 23.4% se encuentra reprobado, mientras que un 27.1% aprueban con una calificación regular de 6 ó 7. Así que si deseamos elevar el nivel de calidad de nuestro Departamento y que se refleje en los resultados obtenidos por nuestros alumnos, debemos darles armas para hacerlo.

Otra situación que nos indica un bajo resultado de los estudiantes es su inseguridad y cantidad de faltas en el manejo tanto escrito como oral del idioma inglés en cuanto a sus propias producciones y capacidades de expresión, puesto que piden tener más práctica en estos aspectos.

Recursos:

Los recursos proporcionados tanto a alumnos como a maestros son suficientes para que ambos realicen una buena actividad, quizás podrían realizarse actividades más espectaculares e interesantes si se contara con un mayor número de recursos para elaborar material didáctico o para proporcionarles copias de ciertos materiales a los alumnos. Incluso hay quejas de los alumnos de que no se utiliza material didáctico y esto no debería suceder, pues existe una cantidad de material que no se ha utilizado y que se podría emplear.

Actitudes:

Durante la aplicación de las encuestas y entrevistas, pude observar que las actitudes para mejorar la calidad en el Departamento de Inglés de Secundaria y Preparatoria son favorables; los involucrados están dispuestos a cooperar para ser mejores pero se necesita una cabeza que les dirija a esta mejora.

Expectativas:

Como podemos reflexionar después de leer todos los resultados obtenidos, las expectativas en cuanto a una mejor calidad en el Departamento de Inglés de Secundaria y Preparatoria, son altas de parte de todas las personas involucradas. Quizás cada persona del colectivo escolar considera distintas cosas como prioridad para elevar la calidad, pero casi todos coinciden en que lo más importante es el proceso enseñanza –aprendizaje de los alumnos y maestros.

Mis expectativas de convertir un departamento francamente mediocre en algo que logre que los alumnos aumenten realmente sus capacidades y desarrollen sus aptitudes, en un departamento de calidad, considero, son muy elevadas y quizás no llegemos a

esta meta en un solo ciclo escolar, pero es muy importante tener expectativas altas si uno desea llegar lejos.⁵⁴

Las expectativas de la Dirección General y de Secundaria y Preparatoria son realmente bajas para este año, si lo comparamos con las que tienen para el siguiente ciclo escolar; esto me hace pensar en ideas innovadoras para llevar la sección y para el trabajo que los alumnos realizarán en cada grupo, sobre todo por que sé que cuento con su apoyo.

Por supuesto que las expectativas de los padres de familia son un poco distintas a las del resto del colectivo escolar, pues ellos están muy pendientes de los resultados que puedan tener en un momento dado y pocas veces se interesan por conocer el proceso a fondo, que es lo que sucede con los directivos. Pero ya que son los padres de familia quienes pagan nuestros sueldos y quienes han confiado en nosotros para educar a sus hijos y guiarlos para que obtengan una de las herramientas más necesarias para su vida, debemos cumplir todas sus expectativas, y orientarlos para que conozcan mejor lo que es el sistema que se utiliza en el Colegio Americano y la política de calidad que se pretende adoptar, al menos en el Departamento de Inglés del Secundaria y Preparatoria.

La expectativa general de los docentes que trabajamos en esta institución es mejorar la calidad en todos los aspectos, comenzando como es debido, por su propia capacitación y práctica docente; para esto ellos esperan recibir el apoyo necesario y estas expectativas de los maestros son una de mis prioridades en el proyecto que seguirá este diagnóstico, pues considero que un buen equipo de trabajo requiere de mucho tiempo de preparación y de una coordinación adecuada pero cuando se logra, es mucho más fácil llegar a los objetivos de calidad total que propongo. Y como equipo de trabajo no sólo

considero a docentes, sino a nuestros compañeros maestros y personal administrativo que, directa o indirectamente, colabora con nosotros, por esto es que lo anteriormente expuesto también se aplica a estas personas.

En cuanto a factores de organización de la escuela

Ciclos escolares:

Conocer en todo momento la organización de tiempos del ciclo escolar me permite realizar un mejor trabajo de coordinación para incluir nuevas actividades. Considero que en este punto nos encontramos dentro del estándar requerido de calidad, pues con tiempo suficiente tengo a la mano el calendario anual y los mensuales. Lo cual es por supuesto una gran labor de la Dirección de Secundaria y Preparatoria.

Tamaños y proporciones profesor-alumnos:

En el presente ciclo escolar los tamaños de grupos y su relación de proporción profesor alumno no son los apropiados, pues si bien casi siempre se ha seguido la política de la escuela que es no tener más de veinticinco alumnos por grupo, el método CCLS que utilizamos para enseñar inglés a los alumnos no permite más de dieciséis. Esta cantidad de alumnos o menos se ha respetado en algunos grupos y en otros no, lo ideal sería que en todos los grupos tuviéramos dieciséis o menos alumnos.

Tiempo invertido:

El tiempo invertido es suficiente para llevar a cabo el programa completo e incluso realizar otras actividades que benefician a nuestros alumno, siempre y cuando se tenga una apropiada coordinación, organización y calendarización; por esto es que este estándar de calidad también se cumple.

Otro factor tiempo que nos afecta es la corta permanencia de los docentes en el colegio, tan sólo ocho horas a la semana, lo cual ha ocasionado pequeños desastres como que consigan un trabajo con más horas y se vayan o que falten y no les importe realmente, a veces ni avisan, pues sienten que son muy pocas las horas de trabajo. Esto por supuesto impide una integración entre los miembros del Departamento, el trabajo de equipo y el de la Coordinación.

Duración del día y año escolares:

La longitud del año escolar como mencioné es suficiente para cubrir nuestro programa, sin embargo sería excelente poder cambiar la longitud de nuestras clases, pues en vez de tener dos horas seguidas dos veces por semana, tanto alumnos como maestros proponen que sea una hora cuatro días por semana. Esta inadecuada distribución del tiempo que vivimos, de acuerdo con alumnos y maestros, hace que la clase de inglés sea comparativamente más tediosa que las demás materias que son una hora a la vez. Este es un punto que requiere mi atención y quizás no pueda cambiar, puesto que no está en mi mano determinarlo, pero sí sugerir y abogar por que suceda.

Estructuras y estilos de dirección y de gestión:

Como mencioné con anterioridad tengo el apoyo de la Dirección General y de la de Secundaria y Preparatoria para realizar las actividades necesarias que lleven al Departamento de Inglés a elevar su calidad. Sin embargo no puedo decir que cuento con TODO el apoyo, pues muchas de las decisiones están sujetas a la aprobación de la Directora General, quien antepone intereses monetarios a la calidad en ocasiones; algunas veces su tipo de dirección es autoritario.

Algo parecido, pero menos marcado sucede con la Directora de Secundaria y Preparatoria, quien apoya bastante en las actividades innovadoras que se proponen para

elegir la calidad, sin embargo ni la Directora General ni la de Secundaria y Preparatoria motiva lo suficiente a los maestros para que tengan una actitud creativa y una clase más exitosa, lo que nos permite darnos cuenta que su tipo de gestión es algo tradicional. Esto es un gran conflicto que he tenido que comprender y aceptar para poder realizar mi trabajo, sin embargo ha ocasionado situaciones de confusión entre el personal del plantel.

Por mi parte y como coordinadora del departamento, me interesa innovar, por lo que considero que mi estilo de gestión no es tradicional, sino creativo. Aún cuando estoy consciente de que me falta mucho para ser una coordinadora de elevada calidad, mi aspiración es esa.

Empleo de las tecnologías de información en escuelas y clases:

Considero que estas tecnologías se emplean bastante en nuestras clases, sin embargo no siempre de la manera adecuada, como lo dejaron ver las encuestas realizadas a los alumnos; motivo por el cual se dará una buena capacitación a los maestros y se procurará que dispongan de todo el material didáctico posible en cada clase. Necesitamos elevar el nivel de calidad del empleo de las tecnologías de información en nuestras clases, como parte integral de nuestra labor docente.

Finalmente debo decir que después de este análisis y de tantas veces leer los resultados obtenidos, creo que en el Departamento de Inglés del Colegio Americano de Cuernavaca, podemos mejorar mucho pues nos encontramos en un nivel regular de calidad pero no es el que deseamos.

5. Propuesta

5.1. Definición

El problema a tratar en la presente propuesta de innovación pedagógica es la falta de calidad en el servicio educativo del Departamento de Inglés de la Secundaria y Preparatoria del Colegio Americano de Cuernavaca.

Con la idea de desarrollar la propuesta ofrecida por nuestras autoridades con respecto a un mejoramiento de la calidad en la educación y con la visible exigencia de la sociedad acerca de recibir cada vez una mayor calidad de estudios para los hijos es que me pareció de suma importancia conocer la situación de calidad en la que nos encontrábamos en el Departamento de Inglés al momento de tomar su coordinación. Teniendo una mejor idea de nuestra situación como Departamento es que elaboré una propuesta buscando los puntos de mejora o áreas de oportunidad que en la etapa de diagnóstico pude verificar que el colectivo escolar está solicitando.

Esta propuesta busca desarrollar y llevar a cabo un programa de actividades a implementar en el Departamento de Inglés del Colegio Americano de Cuernavaca que nos guíe a superar nuestros problemas en cuanto a calidad y a mejorarla.

Para lograrlo comenzaré por desarrollar las estrategias adecuadas para el diagnóstico de nuestra situación, consiguiendo la información que requiero a través de la interpretación de resultados. Después implementaré el programa de actividades y las evaluaré para conocer cómo se desarrollaron y qué tan eficientemente. Con esta información podré reelaborar la propuesta con el fin de mejorarla y adaptarla a la cambiante situación de nuestra institución educativa.

5.2. Propósitos y Metas

De acuerdo con el diagnóstico presentado, los propósitos y metas que se tratarán de alcanzar en el desarrollo del presente proyecto son los siguientes:

- I. Distribución más apropiada de tamaños de grupo y proporciones profesor-alumnos.
- II. Propuesta de adoptar el sistema CCLS en su versión para adolescentes que se llama VEC (Video English Course).
- III. Correcta selección y capacitación inicial del personal docente.
- IV. Capacitación constante del personal durante el ciclo escolar.
- V. Mejor conocimiento de los alumnos para poder considerar sus intereses, gustos, inquietudes y formas de vida en las actividades y adaptación de los currícula.
- VI. Adaptación de los programas de curso y el método CCLS de acuerdo a las necesidades e intereses de nuestros alumnos.
- VII. Elevar los resultados finales de los alumnos.

5.3. Planeación

A continuación presento la planeación y programación de actividades específicas para lograr los propósitos y metas anotados en el punto anterior de este proyecto. Para comprender la correspondencia de las actividades planeadas y programadas, con cada uno de los propósitos y metas mencionados los anotaré antes de las actividades (que se distinguen por incisos en letras minúsculas), con su inciso en letras mayúsculas.

I. Distribución más apropiada de tamaños de grupos y proporciones profesor-alumnos.

A. Plática y negociación con la Directora de Secundaria y Preparatoria y la Directora General presentando nuevas propuestas de distribución de grupos y docentes para el ciclo escolar 1999-2000. Estas propuestas tienen como objetivo la disminución de alumnos por grupo para considerar grupos máximos de 16 tal y como lo propone el programa.

Tiempo programado: 3 días.

Evaluación: Opiniones, comparación de los resultados previstos y logrados, análisis.

II. Propuesta de adoptar el sistema CCLS en su versión para adolescentes que se llama VEC (Video English Course).

A. Plática con la Directora de Secundaria y Preparatoria y la Directora General, considerando la edad e intereses de nuestros alumnos, sobre el cambio del sistema CCLS que estamos utilizando hasta el momento en su versión para adultos llamado Getting Ahead, a la versión para adolescentes llamada VEC.

Tiempo programado: 3 días.

Evaluación: Opiniones, comparación y análisis de los resultados previstos y los resultados obtenidos.

III. Correcta selección y capacitación inicial del personal docente.

- A. Considerar quiénes son los docentes que del ciclo escolar 1998-1999 se quedarán a laborar en el ciclo 1999-2000, y solicitarles que asistan a los cursos de capacitación básica para los maestros nuevos del siguiente ciclo escolar (1999-2000).

Tiempo programado: 2 días.

Evaluación: Análisis a partir del diario de observaciones.

- B. Selección del personal docente faltante mediante recepción de currículum vitae y solicitud, entrevistas con la Coordinadora de Inglés y con la psicóloga, exámenes de inglés, exámenes psicométricos y solicitándole una clase práctica a cada candidato.

Tiempo programado: 2 días para cada candidato.

Evaluación: Opiniones, análisis del diario de observaciones y de los documentos.

- C. Capacitación básica para los docentes de la sección, esto incluye, conocer y dominar el sistema CCLS, conocer la misión y la filosofía humanista del Colegio Americano, conocer la propuesta de adaptación del programa de curso para cada grupo y los cursos externos a la Coordinación de Inglés que tengan como fin esta preparación.

Tiempo Programado: del 4 de agosto de 1999 al 22 de agosto de 1999.

Evaluación: Análisis del diario de observaciones y de las opiniones de los docentes y responsables de los cursos.

IV. Capacitación constante del personal durante el ciclo escolar.

- A. Reuniones en los recesos diarios para verificar el correcto funcionamiento del sistema y solucionar cualquier problema que se pudiera presentar en el manejo del CCLS o de los aparatos de sonido, computadora o videocasetera.

Tiempo programado: Media hora de receso diario durante los días que sean necesarios.

Evaluación: Análisis del diario de observaciones.

- B. Reuniones mensuales con todos los profesores de inglés de Secundaria y Preparatoria para realizar el análisis y evaluación de los planes de trabajo de cada docente y para cada grupo.

Tiempo programado: 1 hora al mes.

Evaluación: Análisis del diario de observaciones propio, de los diarios de los otros docentes y de sus avances programáticos.

- C. Reuniones semanales con todos los profesores de inglés de Secundaria y Preparatoria para proponer ideas nuevas, pedir ayuda en actividades, realizar comentarios y en general retroalimentación de lo vivido y observado.

Tiempo programado: 1/2 hora a la semana.

Evaluación: Análisis del diario de observaciones propio, de los diarios de los otros docentes y de los avances programáticos.

- D. Observación de clases por parte de la coordinadora para conocer mejor la forma de trabajo de profesores y alumnos.

Tiempo programado: 4 horas a la semana.

Evaluación: Análisis del diario de observaciones.

V. Mejor conocimiento de los alumnos para poder considerar sus intereses, gustos, inquietudes y formas de vida en las actividades y adaptación de los programas de curso.

A. Mesas redondas en clase sobre temas de interés para los muchachos y que les permitan conocerse mejor entre ellos.

Tiempo programado: septiembre 1999- enero 2000.

Evaluación: Análisis del diario de observación propio y de los diarios de los profesores, opiniones de los estudiantes.

B. Entrevistas a cada uno de los alumnos una vez al mes para conocerlos mejor, el profesor anotará sus observaciones en su diario para realizar los comentarios pertinentes y detectar problemas en sus estudiantes.

Tiempo programado: 5 minutos al mes con cada alumno.

Evaluación: Análisis de los diarios de observación de los profesores, opiniones de la Psicóloga del colegio.

C. Encuestas por parte de la coordinación con el apoyo de los docentes para conocer las inquietudes, intereses y formas de vida de nuestros alumnos y sus opiniones sobre la clase de inglés.

Tiempo programado: 2 horas por grupo entre abril y diciembre 1999.

Evaluación: Aplicar en ocasiones distintas; comparar y analizar los resultados.

VI. Adaptación de los programas de curso y el método CCLS de acuerdo a las necesidades e intereses de nuestros alumnos.

- A. Los docentes ya sabemos que debemos adaptar el programa de curso a cada grupo en particular, pero pocas veces lo hacemos por la cantidad de trabajo que representa, trabajaremos en ello para poder lograrlo poco a poco.

Tiempo programado: 5 días.

Evaluación: Análisis del diario de observaciones y avances programáticos.

- B. Anotar actividades de aprendizaje innovadoras específicas para abordar cada uno de los puntos o estructuras del programa de curso.

Tiempo programado: 3 días.

Evaluación: Análisis del diario de observaciones y avances programáticos.

- C. Desarrollar actividades de aprendizaje innovadoras y significativas para los alumnos de cada grupo, tomando en cuenta el conocimiento que se tiene de cada uno.

Tiempo programado: agosto 1999- enero 2000.

Evaluación: Entrevistas con los docentes, análisis del diario de observaciones y avances programáticos.

VII. Elevar los resultados finales de los alumnos.

- A. Organización de actividades significativas pero que impliquen reto para los alumnos, estas actividades serán propuestas por los mismos alumnos y los docentes e incluirán no sólo a un grupo específico sino varios y de preferencia a todos los alumnos de Secundaria y Preparatoria.

Tiempo programado: agosto 1999 – enero 2000.

Evaluación: Análisis de la organización, los resultados y la participación de los

estudiantes en las actividades por parte de todos los docentes y de los alumnos.

B. Otorgar reconocimientos y premios.

Tiempo programado: agosto 1999 – enero 2000.

Evaluación: Diario de observaciones

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>I. Distribución más apropiada de tamaños y proporciones profesor-alumnos.</p> <p>A. Negociación con las Directoras General y de Secundaria y Preparatoria para nueva propuesta.</p> <p>a. Elaborar propuesta.</p> <p>b. Presentar propuesta a la Directora de Secundaria y Preparatoria y a la Directora General.</p> <p>c. Las Directoras toman la decisión final.</p>	<p>16-18 marzo 1999</p> <p>25 marzo 1999</p> <p>2 abril 1999</p>	<p>16-18 marzo 1999</p> <p>25 marzo, 24 junio y</p> <p>6 agosto 1999</p>	<p>Coordinadora de Inglés</p> <p>Coordinadora de Inglés</p> <p>Directora de Secundaria y Preparatoria</p> <p>Directora General</p>

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>Evaluación.</p> <p>II. Propuesta de adoptar el sistema CCLS en Su versión para adolescentes llamada VEC.</p> <p>A. Negociación con las Directoras General y de Secundaria y Preparatoria para nueva propuesta.</p> <p>a. Elaborar propuesta.</p> <p>b. Presentar propuesta a la Directora de Secundaria y Preparatoria y a la Directora General.</p> <p>c. Las Directoras toman la decisión final.</p>	<p>2-3 abril 1999</p> <p>22 abril 1999</p> <p>23 abril 1999</p> <p>30 abril 1999</p>	<p>6-7 agosto 1999</p> <p>22 abril 1999</p> <p>26 abril 1999</p> <p>13 mayo 1999</p>	<p>Coordinadora de Inglés</p> <p>Coordinadora de Inglés</p> <p>Coordinadora de Inglés</p> <p>Directora de Secundaria y Preparatoria</p> <p>Directora General</p>

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>Evaluación.</p> <p>III. Correcta selección y capacitación del personal docente.</p> <p>A. Considerar docentes del ciclo 98-99 para permanecer este ciclo 99-2000.</p> <p>a. Entrevista con cada uno de los docentes.</p> <p>Evaluación.</p> <p>B. Selección del personal docente faltante.</p> <p>a. Recepción de currículum y solicitud por candidato.</p>	<p>30 abril, 1 mayo 1999</p> <p>31 mayo 1999</p> <p>31 mayo, 1 abril 1999</p> <p>Mayo y junio 1999</p>	<p>13-14 mayo 1999</p> <p>2 y 3 junio 1999</p> <p>3 y 4 junio 1999</p> <p>Mayo y junio 1999</p>	<p>Coordinadora de Inglés</p> <p>Coordinadora de Inglés</p> <p>Coordinadora de Inglés</p> <p>Recepcionista Coordinadora de Inglés</p>

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>b. Entrevista de cada candidato con la Coordinadora de Inglés.</p>	8,22 y 29 junio 1999	8,22 y 29 junio, 13 agosto 1999	Coordinadora de Inglés
<p>c. Entrevista con la psicóloga del colegio.</p>	30 junio 1999	2 julio, 16 agosto 1999	Psicóloga
<p>d. Contestar exámenes de inglés y psicométrico. Revisar exámenes.</p>	30 junio 1999	2 julio, 17-18 agosto 1999	Psicóloga
<p>e. Impartir clase muestra de media hora.</p>	2 julio 1999	6 julio y 19 agosto 1999	Coordinadora de Inglés Coordinadora de Inglés
<p>Evaluación.</p>	Julio 1999	Julio y agosto 1999	Coordinadora de Inglés Psicóloga
<p>C. Capacitación básica para docentes de inglés.</p>			
<p>a. Sesión para conocer la misión y filosofía humanista que sustenta al colegio. Repartir materiales para los docentes.</p>	3 agosto 1999	3 agosto 1999	Coordinadora de Inglés

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
b. Sesión de presentación del sistema CCLS (clase muestra).	4 agosto 1999	4 agosto 1999	Coordinadora de Inglés
c. Práctica de cada docente con el Material.	5,6,10,11,13 agosto 1999	4-6, 10,11,13 agosto 1999	Coordinadora y Profesores de Inglés
d. Mesa redonda sobre adaptación de los currícula para cada grupo.	6 agosto 1999	6 agosto 1999	Coordinadora y Profesores de inglés
e. Curso "Cambiando Paradigmas".	9 agosto 1999	9 agosto 1999	Kubli Asociados
f. Curso "Integración del Colegio Americano".	12 agosto 1999	12 agosto 1999	Psicóloga
g. Curso de actualización S.E.P.	18-20 agosto 1999	16-18 agosto 1999	S.E.P.
h. Análisis del reglamento y manual operativo de Secundaria y Preparatoria.	17 agosto 1999	19 agosto 1999	Directora de Secundaria Y Preparatoria

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>Evaluación.</p> <p>IV. Capacitación constante del personal durante el ciclo escolar 1999-2000.</p> <p>A. Verificar y solucionar problemas del sistema CCLS y aparatos.</p> <p>a. Los docentes revisan diariamente sus sistemas y en caso de cualquier desperfecto los auxilia la Coordinadora.</p>	<p>Agosto 1999</p> <p>Lunes a viernes</p>	<p>Agosto 1999</p> <p>Los días que se utiliza</p>	<p>Coordinadora de Inglés Directora de Secundaria y Preparatoria Psicóloga S.E.P.</p> <p>Profesores y Coordinadora de Inglés</p>

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>Evaluación.</p> <p>B. Análisis y evaluación de planes de trabajo.</p> <p>a. Reuniones mensuales con los profesores de Inglés de Secundaria y Preparatoria para analizar y evaluar los planes de trabajo de cada docente y para cada grupo, ellos y la Coordinadora comentarán sobre las actividades con mejores resultados y las que no obtuvieron los avances propuestos. Se realizarán nuevas propuestas y retroalimentación entre todos los docentes.</p>	<p>Agosto '99 – enero 2000</p> <p>26 agosto, 27 septiembre, 25 octubre, 24 noviembre, 14 diciembre 1999, 25 enero 2000</p>	<p>Agosto '99 – enero 2000</p> <p>26 agosto, 27 septiembre, 27 octubre, 30 noviembre, 17 diciembre 1999, 25 enero 2000</p>	<p>Coordinadora de Inglés</p> <p>Profesores y Coordinadora de Inglés</p>

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>Evaluación.</p> <p>C. Reuniones semanales con todos los profesores de inglés de Secundaria y Preparatoria para sugerencias y retroalimentación.</p> <p>a. Estas juntas se realizarán para proponer ideas y tener un espacio y momento en el cual pedir ayuda u orientación sobre asuntos diversos (disciplinarios, de gramática, vocabulario, personal con los alumnos, ideas nuevas...).</p>	<p>26 agosto, 28 septiembre, 26 octubre, 30 noviembre, 15 diciembre 1999, 26 enero 2000</p> <p>Todos los miércoles 12:05-12:30 P.M.</p>	<p>26 agosto, 28 septiembre, 28 octubre, 1 diciembre, 17 diciembre 1999, 26 enero 2000</p> <p>Se realiza semanalmente pero no siempre los miércoles</p>	<p>Coordinadora de Inglés Profesores de Inglés</p> <p>Profesores y Coordinadora de Inglés</p>

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>Evaluación.</p> <p>D. Observación de clases por parte de la Coordinadora para conocer mejor la forma de trabajo de profesores y alumnos y poder realizar comentarios al respecto que sean útiles para todos y permitan que todos apliquemos las mejores actividades que cada profesor propone; también para realizar cualquier observación que permita al docente en particular mejorar su práctica.</p> <p>Evaluación.</p>	<p>Después de la junta</p> <p>3 días por semana</p> <p>3 grupos distintos,</p> <p>1 de cada profesor</p> <p>Después de cada clase</p>	<p>Después de la junta</p> <p>Sólo se realizaron esta cantidad de observaciones durante el primer mes. Se a dos o un solo grupo</p> <p>en los meses consecutivos</p> <p>Después de cada clase</p>	<p>Coordinadora de Inglés</p> <p>Coordinadora de Inglés</p> <p>Coordinadora de Inglés</p>

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>V. Mejor conocimiento de los alumnos para poder considerar sus intereses, gustos, inquietudes y formas de vida en las actividades y en la adaptación de los currícula.</p>			
<p>A. Mesas redondas en clase sobre temas de interés para los muchachos y que les permitan conocerse mejor entre ellos. El docente tomará notas en su diario y realizará los comentarios pertinentes sobre sus alumnos para detectar problemas en reuniones de Consejo Técnico.</p>	2 veces al mes	1 ó 2 veces al mes	Profesores y Coordinadora de Inglés
<p>Evaluación.</p>	1 vez al mes	1 vez al mes	Profesores y Coordinadora de Inglés

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>B. Entrevistas a cada uno de los alumnos una vez al mes para conocerlos mejor, el profesor anotará sus observaciones en su diario para realizar los comentarios pertinentes y detectar problemas en sus estudiantes. Comentaré estas observaciones con la Coordinadora de Inglés y con la psicóloga del colegio en las reuniones que se programen.</p> <p>Evaluación.</p>	<p>1 vez al mes</p>	<p>1 vez al mes</p>	<p>Profesores y Coordinadora de Inglés</p>
	<p>1 vez al mes</p>	<p>1 vez al mes</p>	<p>Profesores y Coordinadora de Inglés</p>

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>C. Encuestas por parte de la coordinación con el apoyo de los docentes para conocer las inquietudes, intereses y formas de vida de nuestros alumnos y sus opiniones sobre la clase de inglés.</p> <p>a. Utilizar resultados de la encuesta realizada durante el diagnóstico.</p> <p>b. Aplicar la encuesta nuevamente en el mes de Diciembre de 1999.</p> <p>c. Comparar los resultados obtenidos y realizar el análisis respectivo.</p> <p>d. Cada docente retoma las sugerencias de sus alumnos para aplicarlas en el desarrollo de avances programáticos adaptando los currícula.</p>	<p>22 y 24 de marzo 1999</p> <p>13-15 diciembre 1999</p> <p>17-20 diciembre 1999</p> <p>4-7 enero 2000</p>	<p>22, 24-25 de marzo 1999</p> <p>13-15 diciembre 1999</p> <p>4-7 enero 2000</p> <p>18-20 enero 2000</p>	<p>Coordinadora de Inglés</p> <p>Profesores y Coordinadora de Inglés</p> <p>Profesores y Coordinadora de Inglés</p> <p>Profesores de Inglés</p>

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>Evaluación.</p> <p>VI. Adaptación de los currícula y el método CCLS de acuerdo a las necesidades e intereses de nuestros alumnos.</p>	<p>25-27 marzo 1999</p> <p>20 diciembre 1999</p> <p>Enero 2000</p>	<p>29-31 marzo 1999</p> <p>7 enero 1999</p> <p>Enero 2000</p>	<p>Profesores y Coordinadora de Inglés</p>
<p>A. Análisis del currículum y corresponderlo con lo conocido de cada uno de sus grupos, anotando las adaptaciones generales que se piensan realizar con cada grupo.</p>	<p>23-25 agosto 1999</p>	<p>23-25 agosto 1999</p>	<p>Profesores de Inglés</p>
<p>Evaluación.</p>	<p>26-27 agosto 1999</p>	<p>26-27 agosto 1999</p>	<p>Profesores y Coordinadora de Inglés</p>

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>B. Mesa redonda para compartir ideas y pedir sugerencias para mejorar las actividades generales anotadas que se aplicarán a lo largo del ciclo escolar para las estructuras tales como deletreo, vocabulario, lectura...</p> <p>Evaluación.</p>	25-27 agosto 1999	25-27 agosto 1999	Profesores y Coordinadora de Inglés
<p>C. Tomando en cuenta las actividades que se pensaron y el análisis realizado de los currícula, los docentes escribirán cada mes las actividades que realizarán con sus alumnos (avance programático).</p>	30-31 agosto 1999	30-31 agosto 1999	Profesores y Coordinadora de Inglés
	1 vez al mes	1 vez al mes	Profesores de Inglés

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>Evaluación.</p> <p>VII. Elevar los resultados finales de los alumnos.</p> <p>A. Organización de actividades significativas pero que impliquen reto para los alumnos, estas actividades serán propuestas por los mismos estudiantes y los docentes e incluirán no sólo a un grupo específico sino varios y de preferencia a todos los alumnos de Secundaria y Preparatoria.</p>	1 vez al mes	1 vez al mes	Profesores y Coordinadora de Inglés

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>a. Estas actividades pueden ser las siguientes propuestas por los alumnos en la encuesta que se realizó para el diagnóstico y también propuestas por los maestros: concurso de deletreo (spelling), presentación de oratorias escritas por los alumnos, realizar presentaciones navideñas, decoración de salones, periódicos murales, participación en ceremonias cívicas, concurso de pósters conmemorativos del 20 aniversario del colegio, excursiones, escribir libros de entretenimiento. Dichas actividades podrán tener variaciones de acuerdo a cada grupo y sus necesidades y serán más interesantes y significativas de acuerdo al mejor</p>	2 veces al mes	Por lo menos 2 veces al mes	Coordinadora, Profesores y Estudiantes de Inglés

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>conocimiento que tengan los docentes de sus alumnos.</p> <p>Evaluación.</p> <p>B. Otorgar reconocimientos y premios.</p> <p>a. La coordinación y los docentes otorgarán a los alumnos que se hayan destacado por su logro o esfuerzo en las actividades especiales programadas o en su promedio mensual.</p> <p>Evaluación.</p>	<p>1 vez al mes</p> <p>2 veces al mes</p> <p>1 vez al mes</p>	<p>1 vez al mes</p> <p>Por lo menos 2 veces al mes</p> <p>1 vez al mes</p>	<p>Coordinadora de Inglés</p> <p>Coordinadora y de Inglés</p> <p>Coordinadora de Inglés</p>

5.4. Reporte de Actividades

En este apartado anotaré el reporte de cada una de las actividades planeadas y programadas en los dos apartados anteriores. La mayoría de estas actividades surgieron de la observación y análisis constante de los problemas que se presentaron en los primeros días que fungí como Coordinadora del Departamento de Inglés de Secundaria y Preparatoria del Colegio Americano, así como del análisis de los resultados del Diagnóstico que pueden consultar en el apartado 4 de este proyecto.

Debo recordar a los lectores que en este proyecto soy juez y parte pues no sólo funjo como Coordinadora, sino como docente y por tanto, como experimentadora directa de las actividades propuestas. A pesar de esto realizaré la evaluación de la manera más objetiva posible.⁵⁷ Siguiendo el reporte de cada actividad, podrán leer la evaluación de la misma, es decir no cuento con un apartado distinto para evaluación pues considero que de esta forma el seguimiento es más sencillo.

I. Distribución más apropiada de tamaños y proporciones profesor-alumnos.

A. Negociación con las Directoras General y de Secundaria y Preparatoria para nueva propuesta.

A prácticamente un mes de haber tomado la Coordinación de Inglés escribí una propuesta para mejorar significativamente nuestra labor como docentes y el aprovechamiento de nuestros alumnos. Del día 16 al 18 de marzo de 1999, plasmé en papel una serie de ideas sobre una nueva distribución de maestros y alumnos para el ciclo escolar siguiente es decir (1999-2000), con los propósitos de hacer compatible la cantidad de alumnos con los requeridos por el sistema CCLS; ofrecer grupos más

homogéneos; disminuir la cantidad de problemas de conducta y lograr un mejor aprovechamiento de los alumnos. Recordemos que durante el ciclo escolar 98-99 los alumnos de toda la secundaria se dividían en niveles y tomaban clases en grupos numerosos y lo mismo sucedía con los alumnos de preparatoria.

Propuesta:

Propongo la creación de niveles de Inglés de acuerdo a los que los alumnos tienen en el presente ciclo escolar, pero cada grupo tendrá clase de Inglés en un horario separado. Es decir, cuando primero de secundaria tenga clase de Inglés sólo ese grupo tendrá clase y no se mezclará con otro grupo aún cuando tengan el mismo nivel.

Para tal efecto se contaría con tres maestros de inglés trabajando con todos los grupos excepto en primer grado de Secundaria y Preparatoria, pues hasta el momento sólo se cuenta con dos niveles de dicho grupo. Para el quinto grado de Preparatoria se requiere de un grupo más, es decir abrir cuatro grupos, el cuál podría tomar la Coordinadora de Inglés para impartirlo o solicitar apoyo de alguna maestra de otra área.

Los grupos y niveles quedarían de la siguiente forma en cantidad de alumnos, considerando los que actualmente estudian en el plantel:

Libro	3	4	5	6	7	TOEFL
Grado						
1º.	2	14				
2º.	7	10	3	2		
3º.	2	11	13	3		
4º.		4	9	14		
5º.		6	16		6	5
6º.		4		24	1	19

Para lograr la formación de tres grupos en cada grado requerimos de la preparación y apoyo de los alumnos que no se encuentran en el nivel apropiado.

Existe una propuesta ideada por la Directora Técnica donde los horarios de Educación Física y Taller coincidirían con los de Inglés y mientras parte del grupo tiene una de las clases, la otra parte del grupo desempeña la distinta actividad y viceversa. Para dicha propuesta necesitamos únicamente dos profesores de Inglés, pero dependemos de que los horarios coincidan para lograr este objetivo.

Esta fue la propuesta presentada en un principio el día 25 de marzo de 1999, sin embargo a instancias de pláticas constantes con la Directora Técnica de Secundaria y Preparatoria, ella desarrolló la propuesta antes mencionada, donde su objetivo era lograr que los horarios se complementaran. Estas propuestas fueron desechadas por la Directora General y la de Secundaria y Preparatoria por inviables, pues toma demasiado tiempo poner en orden los horarios y finalmente no se imparten suficientes horas de talleres a la semana.

El día 24 de junio de ese año, volví a presentar mi propuesta con otras dos opciones de organización de los grupos, en esa ocasión además de proponer 3 maestros y que cada grado tomara clases por separado, les anoté las opciones de cuatro maestros impartiendo clases a 1º y 2º juntos, 3º y 4º juntos y 5º y 6º juntos. La otra opción era quedarnos como hasta ahora con seis profesores y la secundaria junta y la preparatoria junta tomando clases.

Puesto que no encontraron satisfactoria ninguna de las opciones, el 7 de julio hice la presentación final de las propuestas que se tenían, justo antes de salir de vacaciones presenté a la Directora General y a la de Secundaria y Preparatoria, opciones con el número de horas que se tendría que pagar a cada maestro y la cantidad de maestros y alumnos que tendrían en cada caso.

Las opciones fueron:

- Tres profesores con 20 horas a la semana de trabajo cada uno, los alumnos de un solo grado divididos en grupos reducidos y de acuerdo a su nivel de inglés.
(Esta fue la propuesta que yo apoyé y sugerí como primera y principal opción)
- Cuatro profesores con 12 horas a la semana de trabajo cada uno, los alumnos de dos grados divididos en grupos (algunos reducidos y otros numerosos) y de acuerdo a su nivel de inglés.
- Cuatro profesores con alumnos de toda la secundaria o 5 profesores con alumnos de toda la preparatoria con 8 ó 4 horas de trabajo a la semana para cada docente. Los grupos quedarían poco o muy numerosos dependiendo del nivel de los alumnos.

Como la Directora General tuvo que retirarse y no terminó de escuchar las opciones que se proponían, la Directora de Secundaria y Preparatoria supuso que elegirían la primera opción pues, aún cuando se pague una mayor cantidad de horas a los maestros, tendríamos menos docentes y grupos más reducidos de un solo grado, lo cual nos permitiría una mayor calidad. Esta opción fue aceptada con una sola modificación: juntar 1º y 2º grado para lograr la cantidad de alumnos necesaria para cada profesor.

Puesto que salimos de vacaciones al día siguiente yo me enteré de que esta opción se había aprobado hasta el 6 de agosto de 1999, fecha en que me los comunicó la Directora de Secundaria y Preparatoria.

Evaluación.

Para mí fue tensionante haber salido de vacaciones sin recibir una respuesta segura sobre mis propuestas de distribución de grupos y docentes para el siguiente ciclo escolar. El resultado obtenido fue prácticamente el que yo esperaba, teníamos pocos alumnos considerados para el siguiente ciclo escolar en 1º de secundaria, así que para el mes de agosto del '99 no parecía una complicación juntar a los dos primeros grados de secundaria para tomar clase de inglés. Entonces consideré que la respuesta obtenida a mi propuesta fue satisfactoria.

Esto fue un gran avance pues los alumnos ya no se mezclan con otros compañeros mayores y/o menores y no ocasionan alborotos o desórdenes por falta de costumbre al no mezclarse con otros grados en otras clases. Sin embargo, esta planeación fue una gran lección para mí porque no se puede lograr un resultado exacto a lo que se esperaba. Al iniciar el ciclo escolar 1999-2000 en la última semana de agosto y con la lista de reinscripciones en mano, tuve que hacer ajustes a la propuesta aceptada y finalmente los grupos quedaron de la siguiente forma:

Libro	2	3	4	5	6	7	TOEFL
Grado							
1º./2º.	6	16	15		3		
3º.			19	8	13		
4º.			15	13	15		4
5º.			8	11	6	6	
6º.				12	12		19

Esta situación nos dio como resultado la necesidad de contratar otro docente que se hiciera cargo de los grupos especiales del nivel 2, nivel 7 y nivel TOEFL en 4º de Secundaria y Preparatoria, pero como no se autorizó, yo tomé los grupos, en total 14 alumnos, además de mi trabajo de coordinación; lo que a la postre me redujo mucho tiempo de actividades de coordinación. Esto también redujo mi capacidad para elevar la calidad en mi trabajo, pues no puedo dedicarle el tiempo deseado a esta importante labor que es el eje central de mi proyecto y que desearía fuera el eje central de mi trabajo.

II. **Propuesta de adoptar el sistema CCLS en su versión para adolescentes llamada VEC.**

A. *Negociación con las Directoras General y de Secundaria y Preparatoria para nueva propuesta.*

La propuesta de utilizar la versión VEC (versión para adolescentes) del sistema CCLS con nuestros alumnos de Secundaria y Preparatoria, por lo menos de 1º a 4º, se debe a que en mi experiencia he podido constatar que a los alumnos no les gusta la versión Getting Ahead, pues ésta es la versión para adultos y los contenidos no les son

significativos ni interesantes. Además pude constatar sus opiniones al recibir las encuestas del Diagnóstico que contestaron los alumnos, con lo que pudimos constatar que el 64.6 % de los alumnos prefieren clases sin el sistema y al 7 % sólo le gustan a veces y en el apartado de sugerencias muchos solicitaron que se retirara el sistema y que las clases se hicieran más interesantes y amenas.

Propuesta:

Puesto que, por órdenes de la Dirección General, debemos seguir utilizando el sistema del CCLS para impartir nuestras clases de inglés opté por pedir el cambio al sistema VEC ideado para adolescentes, con las mismas estructuras gramaticales que aprenden en el sistema para adultos, pero con un vocabulario y situaciones más apropiadas para las edades de nuestros alumnos. Estoy consciente de que para lograr el cambio a la versión VEC, la escuela necesitaría invertir cierta cantidad de dinero en 5 juegos de material de trabajo para los docentes que impartirían estos cinco niveles (2-6), inversión que no es demasiado gravosa y seguiríamos utilizando la versión Getting Ahead para el nivel 7 y los niveles donde tengamos alumnos de 5º y 6º de Secundaria y Preparatoria (material con el que ya contamos).

La propuesta se presentó el día 26 de abril, 3 días después de lo planeado por falta de tiempo de las Directoras General y de Secundaria y Preparatoria, esperaba yo una respuesta favorable para fines del mes de abril; sin embargo la respuesta negativa llegó hasta el 13 de mayo de 1999. Esta situación también afectó de manera importante la calidad que los docentes podemos imprimir a nuestro trabajo, pues es más fácil enriquecer el sistema VEC para adolescentes como nuestros alumnos, que adaptar y enriquecer el sistema para adultos.

Evaluación.

Considero que la respuesta negativa a esta propuesta carece del sustento necesario, pues sólo se limitaron a contestarme que no se podría realizar la inversión que se requería para cambiar al sistema VEC. Con el tiempo que tengo de trabajar en este plantel puedo comprender perfectamente que no es un problema económico el que nos impida comprar el material necesario para cambiar de versión, pues si esto fuera la verdadera razón no habría construcciones en dos puntos distintos del plantel; además de que no es gravosa la inversión requerida. Pude constatar que es un problema de actitud de las personas responsables, pues al mencionarles la idea pude percibir un dejo de pereza para considerarla, quizás no piensan que este tipo de ayuda para los maestros y alumnos sea tan necesaria. Creo que cuando escucharon la propuesta no lo consideraron de manera pedagógica.

Desde mi punto de vista los alumnos habrían ganado mucho con este cambio pues las situaciones y vocabulario son más adecuados a sus intereses y realidades de lo que muestra la versión para adultos. Durante el período de Diagnóstico y aplicación del presente proyecto he tenido la oportunidad de escuchar a los otros docentes que imparten la materia y a los alumnos quejarse precisamente porque estamos empleando una versión incorrecta de acuerdo a lo que nuestros estudiantes consideran significativo.

De cualquier manera, hemos logrado que con la adaptación de los programas de curso los alumnos tengan mayor interés por sus clases y aprendan mejor y por mi parte propondré el cambio a la versión VEC nuevamente para el ciclo escolar 2000-2001.

III. Correcta selección y capacitación del personal docente.

A. Considerar docentes del ciclo 98-99 para permanecer este ciclo 99-2000.

Me entrevisté con cada uno de los docentes por separado los días 2 y 3 de junio de 1999 pues me fue imposible hacerlo el 31 de mayo debido a los exámenes mensuales. Tres personas, quienes yo sabía, no se quedarían para el siguiente ciclo escolar y quienes entrevisté en la primera fecha: El primer profesor, quien se encontraba terminando su carrera profesional y se dedicaría a trabajar en algo referente a la misma. La segunda profesora, quien también coordina el Departamento de Inglés de Preescolar y Primaria y cuya carga de trabajo le impediría seguir apoyándonos con clases para la Secundaria y la Preparatoria. Finalmente la tercera maestra, quien es hija de la Directora General y tomó las riendas de unos grupos que habían cambiado ya 7 veces de profesor de inglés, ella no pensaba dar clases y lo hizo por la desesperada situación en que nos encontrábamos al no tener personal docente apropiado para tomar esos grupos; por supuesto su apoyo se limitaría únicamente a finalizar el ciclo escolar puesto que no le interesa ni puede continuar dando clases.

Los otros dos profesores de inglés, a quienes entrevisté el 3 de junio, sí desean continuar trabajando con nosotros y tienen la capacidad y disposición necesarias para lograrlo satisfactoriamente. La maestra 1 desea seguir laborando en la Secundaria y la Preparatoria si los grupos son un poco más reducidos y se logra que sean homogéneos, espero que sus requerimientos se cumplan mediante la nueva propuesta de distribución y proporciones de grupos en cuanto ésta sea aceptada. El profesor J está encantado de continuar trabajando en la Secundaria y la Preparatoria y espera que la cantidad de horas aumente significativamente pues ahora sólo imparte 8 horas a la semana como los otros docentes, igualmente confío en que la propuesta de distribución y proporciones de grupos

sea aprobada, pues esto implicaría un aumento de horas a 24 por semana, lo cual nos permitiría seguir contando con este profesor y que realmente se sienta bien trabajando en el colegio. Un punto interesante para mencionar, es que ambos profesores que desean seguir trabajando con nosotros, se incorporaron en el segundo semestre del ciclo escolar.

Evaluación.

Considero muy satisfactoria la evaluación de estas entrevistas, pues resultaron de acuerdo a lo que yo pensaba: sólo los profesores E y J se quedarían a laborar con nosotros. Lo que me pone un poco en aprietos son los requerimientos y expectativas que ambos manifestaron y, que en caso de no aprobarse la propuesta presentada sobre la distribución de alumnos y maestros, quizás no podamos cumplir. Por lo pronto ambos docentes aceptaron quedarse el siguiente ciclo escolar al conocer la propuesta que ya he presentado y que les pareció muy apropiada y mucho mejor que la situación actual.

B. Selección del personal docente faltante.

De acuerdo a la propuesta presentada de distribución más apropiada de tamaños y proporciones profesor – alumnos, necesitaríamos otro docente para impartir algunos grupos. Aún cuando esa propuesta no ha sido aprobada, debo pensar en tener por lo menos a un maestro más para cubrir esos grupos. Para esto he reunido los programas de curso presentados por distintas personas y que me han proporcionado tanto la recepcionista del colegio como la Directora de Secundaria y Preparatoria y los he estudiado durante unos días de mayo y junio de 1999. Con este material en mano, telefoneé y cité a las personas que me parecieron apropiadas para trabajar con nosotros en el siguiente ciclo escolar.

En este caso las entrevistas sí se realizaron en los días previstos, el día 8 de junio entrevisté a la primera candidata, quien era docente, pero como su dominio y fluidez del

idioma inglés era realmente pobre, no le pedí que se entrevistara con la psicóloga del colegio ni que realizara los exámenes correspondientes. La segunda persona a quien entrevisté el día 22 de junio, tenía un dominio perfecto de la lengua inglesa, pues es norteamericana, pero no tenía ninguna preparación como docente y cuando platicamos me expuso que en realidad no le interesaba tanto trabajar con adolescentes y que prefería niños. Tampoco consideré a esta persona como apropiada para seguir con los pasos de entrevista y exámenes pues no tenía interés ni preparación adecuados.

La tercera persona quien contacté y se presentó el 29 de junio de 1999 es una maestra quien tiene el correcto dominio del Inglés para cubrir grupos de Secundaria y Preparatoria, tiene experiencia e interés por trabajar en esta sección y en este colegio, además que realmente necesita el trabajo; por esto le pedí que se entrevistara con la Psicóloga del colegio al día siguiente de conocerla y que tomara sus exámenes, mismos que cubrió el día 2 de julio. Corrigiendo su examen de inglés y comentando con la psicóloga sobre su desempeño en el examen psicométrico y su entrevista, cité a la maestra el día 6 de julio para ver una clase práctica de media hora, la cual fue muy buena.

Con la propuesta de distribución de grupos y maestros aprobada el 6 de agosto de 1999, tenía ya cubiertos ya a los tres docentes que necesitaba y comencé a capacitarlos, sin embargo puesto que la maestra nueva seleccionada comenzó a preguntar mucho sobre su contrato y prestaciones y a ocasionar conflictos, la Directora General decidió prescindir de sus servicios el día 10 de agosto. Esto me ocasionó ciertos trastornos en la planeación y desarrollo de mi trabajo y de los profesores de inglés. Comencé a llamar a un par de personas que dejaron su curriculum vitae en el plantel pero estaban contratados o no se interesaron por la sección de Secundaria y Preparatoria

Pedí entonces a una amiga y vecina mía, maestra de inglés con experiencia, que se integrara a trabajar con nosotros. En fechas anteriores ella me comentó que deseaba impartir clases en Secundaria y Preparatoria, sección en la que su experiencia no era mucha, pero que le interesaba cambiar un poco su rutina de trabajo como docente en el programa piloto de Inglés para primarias SEP, en el cual se desempeña desde su inicio y no ha dejado puesto que el horario se acomoda a sus necesidades. No le pedí anteriormente que trabajara en el colegio pues ya teníamos a una maestra contratada, pero el 13 de agosto de 1999 platicando con ella en inglés (entrevista informal para verificar su dominio de la lengua), le pedí que lo hiciera. La profesora Y asistió el día 16 de agosto para entrevistarse con la psicóloga del colegio y los días 17 y 18 de agosto contestó sus exámenes de inglés y psicométrico; el 19 presentó su clase muestra y platicando con la psicóloga del colegio decidimos que era la persona adecuada para el puesto.

Evaluación.

Considero que la selección de personal para cualquier actividad constituye gran parte del éxito o fracaso de la misma, sin embargo el reto es aún mayor cuando la materia prima son seres humanos y el producto es su educación. El seleccionar a una persona para que trabaje y se integre a nuestro equipo y sistema es una gran responsabilidad y por experiencia puedo decir, que también es muy difícil.

Primero tuve que verificar los *curriculum vitae* de todos los candidatos que en algún momento entregaron a la recepcionista o a la Directora de Secundaria y Preparatoria y seleccionar cuáles podrían cubrir el perfil que deseamos: ganas de trabajar con adolescentes, experiencia, buenas referencias, buen dominio del idioma Inglés y sobre todo, preparación como docente.

Posteriormente cité a las personas que me interesaron para trabajar con nosotros y eliminé a las dos primeras opciones. La tercera persona, al menos en un principio, llenaba perfectamente nuestros requisitos, sin embargo por una situación personal (parece que era muy conflictiva) fue despedida. Por lo menos para este momento ya estaba yo segura de que necesitaríamos únicamente una persona más, la cual no es tan difícil de conseguir.

La evaluación final de selección de la maestra que nos hacía falta para cubrir los horarios e integrarse al equipo me parece excelente; la profesora Y es una persona responsable, exigente, agradable y flexible; se integró rápidamente al equipo de trabajo y su disposición no podría ser mejor. A título personal debo decir que esta experiencia es gratificante, pues aún siendo mi vecina yo no había tenido oportunidad de tratar a fondo a Maestra 2, quien es una persona valiosa.

C. Capacitación Básica para Docentes de Inglés.

Esta capacitación se compone por una serie de actividades y cursos que realizamos en el mes de agosto de 1999 y que realmente nos sirvieron para integrar mejor nuestro grupo de trabajo de Inglés y en general el de Secundaria y Preparatoria.

Comenzamos dicha capacitación básica con una sesión para conocer la misión y la filosofía humanista (a grandes rasgos) que sustentan el trabajo y las políticas del colegio. El día 3 de agosto los profesores nos reunimos para leer y analizar la misión y los principios de filosofía humanista. La misión es un escrito muy bello y bien elaborado que nos tocó el corazón y todos estuvimos de acuerdo en que en realidad eso deseamos. Por desgracia los principios de la filosofía humanista que supuestamente sustentan la misión y la labor del colegio no tienen la coherencia necesaria, y como conclusión tuvimos que aceptar que no los seguimos como institución y que necesitamos trabajar arduamente en ello, pero no siempre se puede ir contra el sistema administrativo y de gestión escolar

establecido en la institución. El mismo día 3 los profesores recibieron su material de trabajo para que lo pudieran empezar a analizar y a conocer los que no hubiesen manejado con anterioridad.

El día 4 de agosto yo les presenté una clase práctica, tal y como debe ser sin ninguna adaptación, a los maestros (como si ellos fueran los alumnos) y surgieron algunas dudas que se aclararon en el momento. Esto se llevó a cabo con el fin de que los maestros conozcan cómo se supone que se debe llevar a cabo el sistema y que puedan adaptarlo a sus estudiantes. Después los maestros practicaron un poco y nos retiramos.

Los días 5,6,10,11 y 13 de agosto los profesores practicaron con la única computadora que se encontraba lista, pues todavía las estaban instalando en los nuevos salones el tercer piso. Con prácticas intercaladas, cada profesor mejoró mucho en su dominio de la computadora, el ratón y la videocasetera, así como de los tres libros de trabajo y del plan de trabajo incluido en el sistema.

El día 6 de agosto tuvimos una mesa redonda los maestros y yo (como coordinadora) para comprender y conocer lo que es el programas de curso y cómo adaptarlos a las necesidades de nuestros alumnos, puesto que cada grupo y cada alumno es diferente aún cuando les enseñemos el mismo nivel de Inglés. En este caso los maestros comentamos sobre cómo son nuestros alumnos y lo que podemos hacer para que nuestras clases sean más divertidas, dinámicas y significativas para nuestros estudiantes. Llegamos al acuerdo de que el sistema CCLS no se seguiría estrictamente y que adaptaríamos tanto contenidos como formas de enseñanza a las necesidades particulares de nuestros grupos y en algunos casos de nuestros alumnos, para esto necesitaríamos conocer mejor a nuestros estudiantes, dominar los contenidos a enseñar para reconocer cuando hacer cambios, adaptaciones y procurar el éxito de su aprendizaje de la lengua inglesa. Propusimos

estrategias para lograr esto como realizar entrevistas y mesas redondas con nuestros alumnos; análisis de los programas de curso a enseñar; aprender de nuestros errores y pruebas en los primeros meses especialmente y por supuesto, platicar en juntas de retroalimentación.

El 9 de agosto tomamos el curso "Cambiando Paradigmas" organizado por la Directora General y la Psicóloga del colegio e impartido por dos asesores del Grupo Kubli, asesores empresariales para desarrollo integral humano y de integración de personal. En esta fecha nos enseñaron con ejemplos qué son los paradigmas, cómo, cuándo y por qué modificarlos. Aún cuando tuvimos el curso todo el día no aprovechamos lo suficiente, pues le faltó dinamismo y nuestra participación activa, como personas que estábamos desarrollándonos en ese tema. En realidad en vez de curso fue una conferencia muy larga. Este tema fue perfecto para lo que habíamos trabajado previamente sobre adaptar los programas de curso para nuestros alumnos, así que lo retomamos un poco de manera informal en días siguientes.

El día 12 de agosto la Psicóloga del Colegio nos coordinó en un curso que duró toda la mañana, para lograr nuestra integración como miembros del Colegio Americano, como ella dice "para ponernos la camiseta". El curso nos sirvió a quienes ya tenemos algún tiempo trabajando ahí para conocer a los nuevos y viceversa, para formar un equipo de trabajo y para identificarnos como miembros del cuerpo docente. Este curso fue excelente pues realizamos una gran cantidad de dinámicas y en verdad trabajamos como equipo, lo mejor es que estás trabajando pero no te sientes presionado, todos disfrutamos de esta convivencia y realmente nos conocimos mejor.

El curso de S.E.P. para Secundarias, programado del 18 al 20 de agosto, se adelantó y asistimos a él del 16 al 18 del mismo mes en las instalaciones de la Secundaria No. 8 en Ocotepéc. Fue un curso dividido en tres partes, se desarrolló una cada día:

El primer día, teoría pura sobre el desarrollo del programa de acuerdo a S.E.P. y el Libro del Maestro de Inglés. Como la mayoría de los docentes de escuelas privadas, nosotros sólo contábamos con fotocopias del primero y nunca hemos tenido el segundo, así que parte de las lecturas nos tuvimos que acercar a otros compañeros que nos los prestaban. Lo mejor del curso es que en los lapsos de aburrimiento siempre puedes platicar con alguien de otra secundaria que te puede dar algún consejo o también conocer cómo trabajan los maestros en escuelas públicas donde tienen una cantidad de alumnos exorbitante.

Para el segundo día se nos dio una lectura de tarea que volvimos a leer en la reunión y conocimos el material de apoyo que S.E.P. puede prestar o regalar a los docentes. Tienen un buen sistema de videos apto para alumnos del sistema S.E.P. que está hablado en español e inglés y que puede ser entretenido y educativo. Trabajamos con más teoría sobre los programas para cada grado con actividades más entretenidas que el día anterior.

El tercer día fue el mejor, tuvimos todo el tiempo actividades de trabajo en equipo y esto facilitó que compartiéramos y nos divirtiéramos mucho, pues conocimos a personas de muchas escuelas sobre todo públicas. Realizamos actividades donde manejamos los contenidos para nuestros alumnos y finalmente escribimos la planeación de una semana de trabajo.

Finalmente en esta capacitación básica la Directora de Secundaria y Preparatoria nos convocó el día 19 de agosto, (no el 17 como estaba planeado) para conocer y analizar el reglamento y el manual operativo de la sección. Estos documentos ampliados y

mejorados, nos han ayudado mucho en nuestro trabajo desde el año pasado y estoy segura de que este año serán nuevamente de gran utilidad. En realidad los que hicieron preguntas sobre estos documentos fueron los docentes de nuevo ingreso pues no hubo modificaciones significativas a los mismos.

Evaluación.

En la sesión para conocer la misión y filosofía humanista que sustenta al colegio, los docentes hicimos comparaciones y llegamos a la conclusión de que existe una falta de coherencia entre lo que dicen los documentos y lo que en realidad se hace en la institución. Este hecho ya me lo había hecho notar nuestra propia Directora de Secundaria y Preparatoria incluyendo que la misión y la filosofía no tienen coherencia, no se corresponden la una a la otra. No es que exista una total incoherencia, pero si nos falta mucho como institución para lograr lo propuesto en los documentos. Por nuestra parte nos parece algo excelente para poner en práctica y nos comprometimos a hacerlo pues queremos ser personas con nuestros alumnos, no generales ni tratarlos como máquinas sino como seres humanos. Es por esto tan importante la intención de adaptar los programas de curso a los intereses de nuestros alumnos. En esta misma fecha, 3 de agosto, los docentes recibieron sus materiales de trabajo para que pudieran utilizarlos y analizarlos. Esta acción nos permitió que en las siguientes actividades los maestros tuvieran adecuados puntos de referencia y pudieran resolver cualquier duda o proponer nuevas ideas.

Al día siguiente yo, en mi calidad de coordinadora y de maestra con la mayor experiencia en el uso del sistema CCLS en el plantel, les di una clase muestra, como si los maestros fueran los alumnos y aquí fue donde aclaramos todas las dudas que tenían sobre el sistema y que como no habían tenido una capacitación constante les surgieron. Fue una

clase corta de cómo se debe llevar el sistema, recordando que sobre este método los docentes realizarán las adaptaciones necesarias de acuerdo a sus grupos y alumnos en particular. La práctica posterior en algunos puntos que los docentes sienten como sus puntos débiles fue excelente pues pudieron tomar nota y aplicar lo nuevo o lo que no recordaban; fue también una excelente introducción a las prácticas que realizaron en días siguientes.

En fechas no consecutivas entre el 5 y el 13 de agosto los profesores practicaron cada quien con su material pero todos viéndonos unos a otros como si fuéramos los alumnos y al mismo tiempo participando sobre lo bueno y lo que cada quien debía mejorar. Estas prácticas fueron ideales para que los docentes terminaran de conocer su material de trabajo y el sistema en general, los docentes dominaron el sistema que ya conocían. Fue una pena que justo en estos días que no teníamos otro tipo de curso o reunión, no tuviéramos a la maestra que en definitiva formaría el equipo de trabajo para el ciclo escolar 1999-2000. Sin embargo posteriormente, la profesora seleccionada aprendió rápidamente a manejar la computadora y el sistema, en general se adaptó muy bien al trabajo de adaptar programas de curso. Como mencioné antes esta maestra, flexible e inteligente, logró encajar en el equipo y el ritmo de trabajo del departamento en muy corto tiempo.

El día 6 de agosto tuvimos una mesa redonda muy productiva sobre por qué y cómo adaptar los programas de curso a nuestros estudiantes. En este caso tras proporcionarles información argumentativa aprendida gracias a las materias de la UPN, los profesores comenzaron a dar ideas y a trabajar sobre lo que ya conocen de sus grupos y de cómo se comportan en y reaccionan a las actividades. Todos tomamos notas sobre las ideas que los otros propusieron y al parecer ésta fue una actividad excelente cuyos

resultados reales se verán reflejados en los avances programáticos y en los resultados finales de los alumnos.

El curso "Cambiando Paradigmas" fue en realidad una gran desilusión, puesto que hemos recibido cursos de Kubli Asesores varias veces y han sido mucho más dinámicos y productivos. Todas las personas que hemos tomado sus cursos antes nos quejamos con la psicóloga del colegio que fue quien los contactó, y nos dio la razón por completo, de hecho puso su queja a los directivos de la empresa en cuestión. Por otro lado, lo que rescatamos los profesores de inglés que sí tomamos el curso, fue el reto que nos impuso el video que vimos donde nos dieron ejemplos de cambios de paradigmas famosos. Este reto de cambiar para mejorar nos pareció excelente y aplicable a nuestra situación, sobre todo a la adaptación de los programas de curso. Según los representantes de Kubli que nos dieron el curso, fue muy bueno pues conocimos más cosas de nosotros mismos y de los demás y ellos están seguros de que con esta participación todos podremos cambiar nuestros antiguos paradigmas y buscaremos mejorar nuestra práctica docente de manera creativa. Al final nos repartieron encuestas para calificar su curso y supongo que lo han mejorado tras nuestras múltiples sugerencias de que es muy tedioso y le falta dinamismo.

El curso de Integración del Colegio Americano fue un éxito, todos nos divertimos y no hubo quien diera un comentario negativo del mismo. Incluso tomamos algunas actividades y dinámicas para poderlas aplicar a nuestros alumnos en los primeros días de clase, puesto que nosotros también buscamos que se integren como grupos. Realmente fue una mañana muy bien invertida por nosotros y organizada por la Psicóloga del colegio.

El curso de actualización de S.E.P. como era de esperarse estuvo totalmente enfocado a las escuelas públicas y sus programas, así que los mismos organizadores nos prometieron en fechas siguientes buscar actividades para escuelas particulares y no

revolvemos. Para nosotros como maestros fue una experiencia divertida en el sentido de conocer a otros docentes pero no aprendimos realmente nada significativo o que podamos poner en práctica si seguimos en un sistema como el que llevamos. Nos pareció interesante puesto que conocimos cómo se trabaja en el sistema oficial, los materiales disponibles y la realidad de las escuelas públicas, conocimos a las autoridades de S.E.P. que se encargan del área de Inglés y convivimos con ellos. Considero, por lo que dijeron los organizadores, que se requiere un trabajo diferente para las escuelas públicas y las privadas y que les falta mucho tiempo de capacitación para los docentes, pero en general su evaluación de la primera etapa del curso fue buena. Para nosotros fue un curso falto de significado y que se pudo resumir en un día si no fuera por las personas que conocimos.

El análisis del reglamento y manual operativo de Secundaria y Preparatoria se desarrolló satisfactoriamente desde el punto de vista de la Directora de Secundaria y Preparatoria y del mío propio, se resolvieron algunas dudas y se les invitó a los docentes a que trabajáramos de acuerdo al reglamento para evitar problemas de conducta o de falta de aprovechamiento utilizando las medidas previstas en estos documentos.

En general considero que la capacitación básica de los docentes fue muy buena, aún cuando tuvimos que trabajar un poco forzados para que la maestra nueva se acoplara.

IV. Capacitación constante del personal durante el ciclo escolar 1999-2000.

A. Verificar y solucionar problemas del sistema CCLS y aparatos.

Los docentes revisan antes de cada clase en qué utilizarán los aparatos y el sistema CCLS, cómo están funcionando y si encuentran algún desperfecto que ellos no pueden

solucionar (por ejemplo la falta de un cable o que la computadora no esté funcionando) me llaman para auxiliarlos. La mayoría de las veces los desperfectos son ocasionados por la mala colocación o la falta de algún cable de los aparatos, mismos que pueden tocar y desconectar los alumnos que toman clase en dichos salones en las tardes cuando la Universidad Americana está en actividades. En caso de falta de cables doy aviso al intendente para que de inmediato coloque uno nuevo.

Otro problema que se presentó en cuatro ocasiones fue la desprogramación de las pantallas de televisión. Según el administrador, esto se debió a que algún intendente o los mismos alumnos en la tarde quisieron utilizar los televisores para ver programas, sin embargo esto es imposible pues no cuentan con antena y por lo general sólo se recibe estática. En un principio necesité ayuda del administrador del colegio que fue quien programó los televisores para solucionar estos problemas; además se dio aviso a los directivos y docentes de la universidad para que vigilaran a sus alumnos y el administrador hizo lo propio con los intendentes y el velador.

Con respecto al sistema, en una ocasión una de las computadoras "se tragó" un disco y cuando lo logramos sacar, estaba rasgado. El disco fue reemplazado inmediatamente pues se encontraba en la oficina la hija de la Directora General que maneja estos materiales.

Evaluación.

La evaluación de esta actividad es altamente satisfactoria, pues los desperfectos que se pueden presentar han disminuido gradualmente hasta casi desaparecer. Para el mes de enero del 2000 no se recibió ni una sola queja sobre desperfectos en los aparatos o el sistema. Esto también se debe a que los docentes han puesto de su parte y han aprendido a solucionar cualquier problema menor que se les presente, tal como un cable flojo o

desconectado o apagar y volver a encender la computadora puesto que no está corriendo bien el sistema.

B. *Análisis y evaluación de planes de trabajo.*

Se realizaron reuniones mensuales formales en las fechas señaladas con los docentes del Departamento de Inglés para analizar y evaluar los planes de trabajo de cada profesor para cada grupo. Estas juntas las llevamos a cabo al finalizar el mes del programa de actividades que aplicamos, es decir los docentes ya obtuvieron resultados sobre las actividades para analizar. Yo conozco los programas y las actividades que escribió cada profesor pues me dan una copia al principio del mes; analizo estos programas que escriben, por escrito los felicito, les doy sugerencias y/o les pido compartan cierta actividad en especial con el resto del equipo de inglés para que sepamos cómo se realiza. Por supuesto cada docente tiene su forma de trabajar y de elaborar su programación en la cual lo que describen con mayor amplitud son las actividades que pretenden realizar con sus alumnos distintas al sistema CCLS, puesto que el mismo sistema incluye un plan de lecciones (Lesson Plan), donde se encuentra una sugerencia del desarrollo ideal de cada lección.

Desearíamos que nuestras reuniones fueran de dos horas pues siempre tomamos más tiempo de la hora disponible, sin embargo por problemas precisamente de tiempo no podemos extendernos, y cualquier cosa extra que deseamos tratar lo hacemos durante los recesos de los alumnos.

En nuestras reuniones los profesores expresamos nuestras opiniones y experiencias vividas con respecto a las actividades programadas, si el desarrollo de las mismas fue el esperado pero sobre todo si hubo cambios de último minuto favorables para la realización de las mismas, donde los alumnos hayan obtenido un mejor aprendizaje. Los docentes

también expresan las reacciones y opiniones de sus alumnos sobre las actividades de aprendizaje y si han seguido alguna de las sugerencias de los muchachos. Los profesores expresan su satisfacción o los puntos a mejorar en sus programas, piden y dan sugerencias sobre puntos tanto académicos como de desarrollo personal de los alumnos y de nosotros como profesionales. Lo más importante es que de estas reuniones obtenemos ideas para mejorar, desarrollamos nuevas propuestas y realizamos un proceso de retroalimentación que nos permite tener el reto a superarnos día con día.

Evaluación.

Estas reuniones son altamente productivas pues obtenemos un aprendizaje de nuestras actividades diarias, conseguimos ayuda, refrescamos nuestra memoria para utilizar actividades que conocemos pero tenemos olvidadas, nos motivamos para innovar y tenemos oportunidad de analizar nuestro trabajo y el del equipo en general. Los docentes terminamos estas juntas a regañadientes pues son muy interesantes y por lo general nos extendemos más tiempo de lo programado para realizarlas pues no sólo desarrollamos actividades correspondientes a nuestro trabajo, sino conversamos también sobre nuestras vidas en general. Todos consideramos que son reuniones necesarias tanto para recibir comentarios, sugerencias y ayuda como para darlos. Nos gustan mucho porque nos conocemos más y no dejamos que el estrés de nuestro trabajo nos convierta en autómatas o en docentes deshumanizados. El aspecto menos positivo es que siempre deseamos tener más tiempo para continuar con la junta pero no contamos con el mismo.

C. Reuniones semanales con los profesores de inglés de Secundaria y Preparatoria para sugerencias y retroalimentación.

Puesto que el tiempo que tenemos para darnos sugerencias y apoyarnos es muy poco en una reunión mensual, realizamos una junta formal semanal, con esto me refiero a que

la programamos y asistimos a ella con ideas en mente, nuestros avances programáticos y sin comprometernos a otra actividad durante esa media hora.

Estas reuniones son para aclarar cualquier duda de tipo académico o de conducta, para pedir opiniones sobre actividades a realizar con nuestros alumnos, pedir apoyos con alumnos o grupos y en general, retroalimentarnos con acciones que observamos unos de otros profesores o de nuestros alumnos. A pesar de ser breves en estas juntas siempre terminamos mezclando aspectos de nuestra vida fuera del plantel, que nos afectan y que siempre necesitamos compartir con unos u otros compañeros, puesto que no sólo conformamos un equipo de trabajo sino también un grupo de amigos.

Evaluación.

Los docentes disfrutamos de estas reuniones formales semanales, pues aun cuando nos reunimos diariamente para platicar y compartir cosas tanto del colegio como personales, esta actividad es específicamente para tratar asuntos de nuestro interés en el trabajo. Consideramos satisfactorias y productivas estas reuniones pues nos alientan a mejorar y nos permiten asumir nuevos retos además, como las llevamos a cabo a la mitad de la semana, nos ayudan a recordar puntos que necesitamos tratar con nuestros alumnos (como practicar el deletreo o revisar cuadernos y libros...).

Mi experiencia al llevar a cabo estas actividades con los profesores es que trabajan a un ritmo constante pero al mismo tiempo sin tanto estrés, me parece muy importante que tengamos espacios para conversar y proponer soluciones a problemas o simplemente desahogarnos sobre algún asunto en particular (en especial de los típicos problemas de conducta que en una u otra clase se nos presentan a cada profesor).

D. *Observación de clases por parte de la Coordinadora de Inglés para conocer mejor la forma de trabajo de profesores y alumnos.*

Puesto que esta actividad es responsabilidad mía hacia los profesores y alumnos, me gustaría llevarla a cabo de verdad como había planeado, observando una clase de cada profesor cada semana, pues considero que las observaciones obtenidas serían de gran utilidad para todos nosotros. Sin embargo, debido a que tuve que abrir unos grupos especiales el tiempo ya no me es suficiente para realizar la actividad en los horarios previstos. Sólo me quedan libres los horarios de los grupos de tercero y sexto y son los grupos que en general observo y puedo entrar a sus clases, con los otros grupos por lo general sólo ando por los pasillos y observo unos minutos pues debo regresar a mi propio salón a continuar mis clases. El grupo que casi no tengo oportunidad de observar es el de primero y segundo, que toman inglés juntos, puesto que los alumnos que manejo de estos grados están muy atrasados en su aprendizaje del idioma inglés y la propuesta con ellos es ver dos niveles (2 y 3) en el mismo ciclo escolar para regularizarlos y que el siguiente ciclo entren con sus compañeros al nivel 4; precisamente por la necesidad que tienen estos alumnos de mi presencia no puedo dejarlos casi nunca haciendo un ejercicio solos como los otros grupos avanzados que tengo.

El plan original era que yo no tuviera más que un grupo de nivel avanzado en segundo de preparatoria para quienes no podíamos contratar una maestra, sin embargo me vi en la necesidad de abrir grupo especial avanzado en primero de preparatoria en el mes de octubre y posteriormente un grupo especial de nivel inferior al de sus compañeros en primero y segundo de secundaria. Por tanto durante el mes de septiembre de 1999, sí pude realizar las observaciones de clase en los horarios propuestos pero conforme abrí los

otros grupos (que por la cantidad de alumnos no se permite contratar otra maestra), el tiempo se me redujo hasta sólo poder observar dos o un grupo cada semana.

Los resultados de mis observaciones los comparto con cada profesor de manera individual y conversamos sobre actitudes y actividades tanto suyas como de sus alumnos, por lo general les hago alguna sugerencia para poder tener mejores clases y les pido permiso para compartir con sus compañeros las actividades o actitudes interesantes y útiles que observé durante su clase.

Las observaciones realizadas en las clases de la maestra 2 son las más positivas de todas, pues es una maestra exigente y con carácter pero que se acerca mucho a sus alumnos y aprende a conocerlos. Realiza actividades innovadoras y utiliza mucho material didáctico que ella misma elabora, como resultado sus alumnos avanzan rápidamente y de forma segura además de que disfrutan de su clase. El único aspecto a tratar con ella es que constantemente se sienta sobre el escritorio para explicar o conversar con sus alumnos, pues considera que así los ve a todos mejor y le ponen suficiente atención además de estar en una posición cómoda, por desgracia esto no es bien visto por nuestras directoras.

En las clases de la maestra 1 los alumnos suelen disfrutar de las actividades pues su profesora les pide realizar trabajos manuales donde incluyen escritos cortos en el idioma inglés; las explicaciones de gramática y vocabulario las proporciona la maestra de forma muy relajada y esto les permite a los estudiantes aprender mejor y sin estresarse. El problema en sus clases es que el trato es mucho más relajado pues ella no es tan exigente como los otros profesores, además de que existe mayor acercamiento entre la maestra y sus estudiantes. Por desgracia esto ocasiona ciertos problemas de conducta que después le cuesta un poco de trabajo resolver.

Finalmente tenemos el trabajo del profesor 1, quien realiza muchas actividades interesantes y enfocadas al aprendizaje, utiliza material didáctico de apoyo que el mismo trae para sus alumnos, muy en especial grabaciones de audio. Es un docente más preparado con el que contamos y constantemente ayuda a sus compañeras a resolver situaciones mediante sus sugerencias (tiene más experiencia que ninguna). El punto débil de este profesor es que no está acostumbrado a acercarse a sus alumnos casi para nada, le cuesta trabajo dejar el frente del salón para pasearse por los pasillos y contestar dudas en los lugares de los alumnos, esto lo hace sentir un poco como si perdiera el control.

Evaluación.

He descrito de manera general las observaciones que realicé a lo largo del semestre en los grupos de estos profesores y aún cuando hay grupos donde el trabajo sea un poco distinto que en otros, los puntos generales descritos son las constantes que observé en cada docente.

Debo decir que las observaciones de clase son satisfactorias pues a lo largo del semestre los profesores han mejorado sus actitudes hacia los estudiantes, hemos compartido los puntos positivos de cada uno para tomarlos y aplicarlos en nuestra práctica docente, pero sobre todo se ha notado un cambio muy positivo en los puntos débiles de cada maestro.

La maestra 2 pocas veces se sienta sobre el escritorio y ha encontrado otras posiciones cómodas sin perder su control y observación del grupo. La maestra 1 ha podido controlar mejor los problemas de conducta en sus grupos sin perder el ambiente relajado de sus clases; por supuesto que le tomó tiempo y constancia en sus medidas de conducta pero los grupos le respondieron. Finalmente el profesor 1 ha logrado acercarse más a sus alumnos y dejar su posición al frente del salón, lo cual ha cambiado tanto su actitud a los

muchachos como la de los alumnos hacia su maestro; realmente existe un mayor acercamiento ahora y el mismo profesor (fuera de mis observaciones) se siente en un ambiente más agradable.

Por mi parte no hay quien observe mis clases, la Directora de Secundaria y Preparatoria muy raras veces sube hasta los salones de inglés y cuando lo hace sólo pasa rápidamente a la oficina de la Directora General y eso cuando no utiliza la otra entrada a esa oficina. Sin embargo creo que me he alimentado mucho con las observaciones de clase de mis compañeros maestros y he aplicado muchas cosas que veo en las mismas. Sobre todo estas observaciones me han hecho analizar y reflexionar sobre mi propia práctica docente para mejorarla. Considero que mi punto débil es la falta de paciencia pues deseo que las cosas se realicen rápidamente para continuar con otra actividad (por ejemplo que los alumnos aprendan rápido o que contesten sus libros a velocidad). Mis observaciones y en general el trabajo de coordinación me ha hecho ser mucho más paciente y tolerante pero aún debo trabajar en ello.

IV. Mejor conocimiento de los alumnos para poder considerar sus intereses, gustos, inquietudes y formas de vida en las actividades y en la adaptación de los programas de curso.

A. Mesas redondas en clase sobre temas de interés para los muchachos.

Esta actividad la propuse a los docentes para que pudieran calificar el nivel de conversación de los alumnos, es muy interesante pues los estudiantes pueden conocerse mejor entre ellos y el docente los conoce a ellos mejor. El profesor toma notas sobre las observaciones que realizó y posteriormente comenta en juntas de profesores y en Consejo Técnico para que, entre todos, detectemos problemas en los alumnos y los ayudemos de

distintas maneras. Una de las formas más utilizadas es mediante la valoración que hace después de varias sesiones, la Psicóloga del colegio, quien nos recomienda formas de tratar a estos alumnos y nos dice lo que podemos hacer para ayudarlos.

Estas mesas redondas que cada docente organiza en su clase abordan únicamente temas que los alumnos hayan propuesto y es muy interesante conocer y observar el desarrollo de estas sesiones pues cada uno de los observadores y escuchas aprende cosas nuevas y vemos a los alumnos desde otra perspectiva. Aunque la mecánica general de la actividad es la misma, cada maestro procura variantes distintas para lograr una mayor participación de sus alumnos.

Evaluación.

Para mí las mesas redondas son de las actividades más productivas que existen, si son bien organizadas y llevadas. Sin embargo, una falta de constancia de todos los profesores nos ha llevado a que hay meses en que no se realiza ni una sola en cada grupo.

Cada profesor opina que sus mesas redondas les traen muchos beneficios tanto a sus alumnos como a cada maestro, pues conoce a sus estudiantes mejor y los muchachos se conocen mejor entre ellos. Recordemos que el objetivo de conocer mejor a nuestros alumnos va más allá de esta mera acción y permite a cada docente tomar en cuenta los intereses, preferencias, necesidades y opiniones para realizar su avance y programar actividades para sus siguientes clases. Por desgracia, nos ha faltado una mejor organización a los docentes y que yo como coordinadora les recuerde constantemente llevar a cabo esta actividad. En los grupos en que se realizan mesas redondas más constantemente es en los que se han detectado y resuelto mayor cantidad de problemas y se ayuda más a los muchachos, además ellos recuerdan al docente realizar su mesa redonda. Es notorio que la mayoría de los estudiantes disfrutan de este tipo de actividad.

Consideramos los docentes que, cuando llevamos a cabo esta actividad, los resultados son excelentes. En mi papel de Coordinadora debo decir que la evaluación de las mesas redondas es excelente, su seguimiento es bueno, pero la evaluación de la constancia de las mismas es deficiente.

De acuerdo a lo contestado por nuestros estudiantes, las mesas redondas son actividades interesantes y divertidas, cuando el maestro sabe llevarlas a cabo. La mayoría gusta de participar en ellas pues no importa cuántos errores cometa sino la idea que expresan. A pesar de que la evaluación de la mayoría de nuestros alumnos es positiva, hay a quienes no les gusta participar en estas actividades porque no les gusta hablar o simplemente "les da flojera".

B. Entrevistas a cada uno de los alumnos una vez al mes para conocerlos mejor.

Esta actividad se realiza durante el horario de clase y, por lo general en el salón, mientras los otros estudiantes están realizando otra actividad el maestro se acerca a uno de sus estudiantes y le pregunta ciertas cosas sobre su vida, intereses, preocupaciones, objetivos, etc. Con algunos alumnos este acercamiento es espontáneo, pero con otros es algo difícil de lograr pues no están acostumbrados (por lo menos al principio del ciclo escolar). Es recomendable realizar esta actividad más de una vez al mes, sobre todo con los alumnos con quienes se ha detectado cierto problema, para estar seguros de la situación específica, pues de esta forma acumulamos más datos importantes para compartir con los otros docentes y en especial con la Psicóloga del colegio y que nos permiten ayudar más a nuestros estudiantes.

De acuerdo con los profesores esta actividad es adecuada cuando la pueden realizar pues les permite evaluar dominio del idioma de cada alumno sin que se presione para hablar ante sus compañeros y para conocerlos mejor.

Evaluación.

Al igual que las mesas redondas esta actividad no obtiene una evaluación altamente satisfactoria. Esto se debe a que a veces olvidamos entrevistar a nuestros estudiantes durante las clases del mes y cuando acaba el mes estamos apurados con muchas cosas y se nos olvida también o ya no tenemos tiempo. Aquí también considero he fallado en mi labor de coordinadora pues no les recuerdo a los profesores que deben realizar sus entrevistas y estas son "...el corazón de la buena enseñanza"⁵⁵ pues escuchamos a nuestros alumnos en un plano más personal y los conocemos mejor.

Además de esta falta de recordatorio, los docentes mencionan que hay clases en que es muy difícil realizar estas entrevistas pues las distracciones, el ritmo de trabajo o las necesidades de distintos estudiantes no se los permite. Considero que esto también es un poco de falta de organización por parte de cada docente, pues yo he realizado exitosamente este tipo de actividad con grupos más numerosos que los nuestros. Por esto a lo largo de la aplicación de este proyecto, durante nuestras juntas, propusimos ideas sobre cómo realizar estas entrevistas y mejorar nuestra efectividad y organización.

Precisamente las ideas que compartí con los profesores, fueron sobre cómo acortar entrevistas, para esto les llevé uno de los textos estudiados en la UPN y analizamos ciertas estrategias propuestas como: supervisar la propia enseñanza, practicar la escucha, explorar las dimensiones de una composición, practicar la elevación de las expectativas y practicar la entrevista de dos minutos.⁵⁸ Esta última estrategia fue la más interesante de

las que propone Donald H. Graves ⁵⁹ en su texto y la que sugerí a los profesores utilizáramos constantemente para lograr nuestros objetivos.

Los docentes consideramos que hemos elevado nuestros resultados en estas entrevistas y que tenemos mejores indicadores para aplicar en la programación y desarrollo de actividades de aprendizaje y en general en la adaptación del programa de curso para cada grupo que tenemos. Aún nos falta mucho, pero sabemos que vamos en el camino de la mejoría.

Para la Psicóloga del Colegio, las observaciones y resultados obtenidos en esta actividad son de gran ayuda pues en nosotros tiene un monitor algo organizado que le ayuda a detectar problemas y buscar soluciones. Ella considera que esta actividad es excelente y nos impulsa a continuarla y a darle más importancia en el desarrollo de nuestras clases. Le parecen muy valiosas nuestras observaciones pues cuando llama a los padres de familia de algún estudiante ella les menciona que no son sólo sus observaciones sobre su hija(o) sino que también sus maestros detectan tal o cual problema.

A la mayoría de nuestros estudiantes les gusta que los entrevistemos pues se consideran escuchados, tienen la atención de un adulto, de una autoridad y eso es lo que buscan constantemente los adolescentes. Por supuesto que siempre existen los alumnos que no desean hablar de sí mismos pero entonces les pedimos que nos cuenten algo de su interés y muchas veces son esos alumnos los que más se comunican con nosotros.

Con lo ya mencionado considero que esta actividad no es satisfactoria en el aspecto de organización y seguimiento pero en los aspectos de realización (sobre todo al final del semestre), obtención y aplicación de resultados sí es satisfactoria.

C. Encuestas por parte de la Coordinación con el apoyo de los docentes.

El objetivo principal de estas encuestas es conocer la opinión de nuestros alumnos con respecto a todos los aspectos de la clase de inglés, desde sus maestros hasta la propia participación de los estudiantes en la misma. Conociendo estos resultados nuestra idea es utilizar la información para mejorar nuestras clases, nuestra práctica docente e incluso nuestras actitudes y comportamientos.

La primera encuesta se llevó a cabo en la parte del Diagnóstico de este proyecto y se les aplicó a todos los estudiantes de Secundaria y Preparatoria que asistieron a clase los días 22, 24 y 25 de marzo de 1999. El mismo día que la aplicaban, cada docente tuvo la oportunidad de verlas y en general observar las respuestas de sus estudiantes; por la tarde yo las contabilizaba para realizar las interpretaciones apropiadas en cuanto contara con todas ellas. El último día en que aplicamos encuestas sólo a los alumnos del 6º grado, aumenté los resultados a los números obtenidos previamente y obtuve los resultados finales que interpreté y que se pueden verificar en el punto 4.3. del presente escrito. El siguiente paso entonces fue compartir con los docentes estos resultados para que tomáramos y aplicáramos las sugerencias convenientes para mejorar nuestra práctica docente.

Con estos resultados en mente, aplicamos nuevamente la encuesta los días 13, 14 y 15 de diciembre de 1999. Realicé el mismo proceso de interpretación de resultados que compartí con los profesores y que son más positivos y alentadores que los obtenidos en la primera ocasión. A continuación veremos las estadísticas sobre todos los puntos incluidos en la encuesta, en la columna de la izquierda veremos los resultados de la primera encuesta, realizada en marzo de 1999 y en la columna de la derecha, los de la segunda encuesta realizada en diciembre del mismo año. De esta forma se nos facilitará la

comparación y las conclusiones generales de la misma. Los resultados interpretados en forma de porcentajes de las encuestas hechas a los alumnos sobre la calidad del Departamento de Inglés son los siguientes:

Aspecto	Calificación	Resultado	Resultado
		Marzo '99	Diciembre '99
1. La clase de inglés me parece:	Excelente	4.6%	3.6%
	muy buena	10.0%	6.0%
	buena	65.5%	66.2%
	regular	10.7%	14.7%
	deficiente	9.2%	9.5%
2. El sistema CCLS me gusta:	Mucho	13.0%	16.4%
	Regular	49.4%	62.6%
	Poco	37.6%	21.0%
3. Prefiero clases con el sistema CCLS	Sí	28.4%	32.6%
	No	64.6%	40.4%
	A veces	7.0%	28.0%
¿Por qué? Los que contestaron afirmativamente prefieren clases con el sistema	porque:es más rápido, diferente, se utiliza la televisión y la computadora, aprenden más y hablan más.	porque:es interesante llamativo, fácil, con la computadora ponen ejemplos, es más divertido.	

Aspecto	Calificación	Resultado	Resultado
		Marzo '99	Diciembre '99
<p>4. Prefiero clases sin el sistema CCLS</p> <p>¿Por qué? Los que contestaron afirmativamente prefieren clases sin el sistema porque:</p>	Sí	64.6%	32.6%
	No	28.4%	40.4%
	A veces	7.0%	28.0%
	<p>éste es muy repetitivo, se aburren, no es dinámico, no se escucha bien pues las bocinas no están en buenas condiciones, no aprenden con este sistema y le entienden mejor a su profesor.</p>		
<p>5. Mi aprendizaje de Inglés me parece</p>	Excelente	4.6%	5.2%
	muy bueno	19.2%	19.6%
	bueno	41.0%	54.0%
	regular	26.0%	14.2%
	deficiente	9.2%	7.0%
<p>6. Mis clases empiezan a tiempo</p>	siempre	25.3%	26.0%
	casi siempre	56.4%	62.6%
	a veces	13.0%	7.5%
	casi nunca	3.8%	2.7%
	nunca	1.5%	1.2%

Aspecto	Calificación	Resultado	Resultado
		Marzo '99	Diciembre '99
7. Durante mi clase de Inglés el salón está limpio	siempre	11.5%	13.6%
	casi siempre	37.6%	37.7%
	a veces	44.6%	40.0%
	casi nunca	11.5%	7.5%
	nunca	1.5%	1.2%
8. Mi clase de Inglés es amena e interesante	siempre	12.3%	13.2%
	casi siempre	25.0%	24.2%
	a veces	45.8%	52.0%
	casi nunca	16.9%	9.6%
	nunca	0%	0%
9. Mi profesor(a) de Inglés conoce su materia	excelente	90.0%	88.4%
	muy bien	10.0%	11.6%
	bien	0%	0%
	regular	0%	0%
	nada	0%	0%
10. Mi profesor(a) de Inglés utiliza adecuadamente el sistema CCLS	siempre	0%	0%
	casi siempre	83.0%	90.2%
	a veces	17.0%	9.8%
	casi nunca	0%	0%
	nunca	0%	0%

Aspecto	Calificación	Resultado	Resultado
		Marzo '99	Diciembre '99
11. Mi profesor(a) de Inglés es agradable	siempre	13.8%	26.8%
	casi siempre	69.2%	75.2%
	a veces	0%	3.4%
	casi nunca	17.0%	1.2%
	nunca	0%	3.4%
12. Mi profesor(a) de Inglés me exige que cumpla con todos mis trabajos y sea puntual	siempre	45.3%	26.4%
	casi siempre	39.4%	59.6%
	a veces	15.3%	14.0%
	casi nunca	0%	0%
	nunca	0%	0%
13. Mi profesor(a) de Inglés entrega los exámenes corregidos	siempre	60.8%	73.4%
	casi siempre	29.2%	18.4%
	a veces	10.0%	8.2%
	casi nunca	0%	0%
	nunca	0%	0%
14. Mi profesor(a) de Inglés revisa mis tareas	siempre	27.6%	85.6%
	casi siempre	72.4%	14.4%
	a veces	0%	0%
	casi nunca	0%	0%
	nunca	0%	0%

Aspecto	Calificación	Resultado	Resultado
		Marzo '99	Diciembre '99
15. Mi profesor(a) de Inglés mantiene la disciplina	siempre	0%	0%
	casi siempre	69.2%	75.4%
	a veces	13.8%	15.2%
	casi nunca	17.0%	10.4%
	nunca	0%	0%
16. Mi profesor(a) de Inglés explica con claridad y precisión, le entiendo a su clase	siempre	0%	0%
	casi siempre	73.0%	74.2%
	a veces	27.0%	22.4%
	casi nunca	0%	3.4%
	nunca	0%	0%
17. Mi profesor(a) de Inglés me escucha con atención cuando pregunto o hago comentarios	siempre	12.3%	16.6%
	casi siempre	70.7%	68.0%
	a veces	0%	14.2%
	casi nunca	17.0%	1.2%
	nunca	0%	0%
18. Mi profesor(a) de Inglés me habla cortésmente	siempre	27.6%	8.2%
	casi siempre	72.4%	85.8%
	a veces	0%	6.0%
	casi nunca	0%	0%
	nunca	0%	0%

Aspecto	Calificación	Resultado	Resultado
		Marzo '99	Diciembre '99
19. Mi profesor(a) de Inglés tiene un volumen y velocidad de voz adecuado	siempre	15.4%	24.2%
	casi siempre	67.6%	52.0%
	a veces	0%	13.2%
	casi nunca	17.0%	9.6%
	nunca	0%	0%
20. Mi profesor(a) de Inglés permite y promueve que me exprese y sea creativo	siempre	0%	0%
	casi siempre	83.1%	57.4%
	a veces	16.9%	43.6%
	casi nunca	0%	0%
	nunca	0%	0%
21. Mi profesor(a) de Inglés utiliza adecuadamente el pizarrón y/u otros recursos	siempre	12.3%	7.0%
	casi siempre	70.7%	80.2%
	a veces	17.0%	12.8%
	casi nunca	0%	0%
	nunca	0%	0%
22. En general, la calidad de la clase de Inglés me parece	excelente	0%	3.4%
	muy buena	73.0%	71.2%
	buena	10.0%	5.0%
	regular	17.0%	17.0%
	deficiente	0%	3.4%

Las sugerencias y comentarios que nos ayuden a elevar el nivel de calidad del departamento de inglés dadas por los alumnos son:

En la encuesta del mes de marzo de 1999

Que se realicen más juegos en clase, que se les obligue a hablar en Inglés en su clase, más conversación propia y no tanta repetición del sistema, que las clases no sean tan aburridas, sino más creativas y dinámicas, que las clases no duren dos horas, que la atención sea más personalizada, que haya menos alumnos en cada salón, que se compren mejores libros, bocinas, cortinas y ventiladores.

En la encuesta del mes de

Diciembre de 1999

Que pongan elevadores (los salones de inglés están en el 3er piso), ver más películas, que quiten el sistema CCLS pues es predecible y aburrido, que las clases no sean de dos horas seguidas, poner más horas de inglés pero no seguidas para que la educación sea bilingüe, clases más creativas, más activas y donde participen más los alumnos y que se escuche mejor el sistema.

Podemos ver que comparando los resultados obtenidos en la primer encuesta con los de la segunda, las opiniones se han extendido algo más en los rangos de calificación propuestos, esto nos indica que los alumnos han pensado un poco más sus respuestas.

También podemos observar que en la mayoría de los puntos hubo aumentos positivos, no demasiado altos pero sí notables, sobre todo en lo referente a la actitud de los profesores hacia los estudiantes y en la revisión de sus trabajos. Lo que nos preocupa realmente es que nuestros alumnos consideran que los profesores no somos creativos, necesitamos ser más exigentes en cuanto a disciplina y limpieza y que debemos hacer las clases más amenas. Comentando con los alumnos estos resultados, me dicen que se

deben a la gran diferencia que existe cuando se utiliza el sistema CCLS y cuando no, claro que también nos falta más creatividad a los maestros no todo es culpa de la monotonía, repetitividad y predecibilidad del sistema. Esta situación también altera el hecho de que los estudiantes puedan ser más participativos y creativos, pero nuevamente, los profesores podemos modificar favorablemente esto y no lo hemos logrado; quizás por el afán de tener todo programado. También los alumnos nos reclaman que los escuchemos más y para esto es que debemos mejorar en nuestras formas y constancia de aplicar las entrevistas y las mesas redondas.

Fue muy importante para nosotros, los docentes conocer estos resultados comparativos pues de esta forma nos dimos cuenta de lo que vivieron nuestros alumnos y la mejoría que ha significado para ellos este ciclo escolar. También tomamos nota de las sugerencias de los estudiantes y nos comprometimos a aplicarlas en nuestra planeación de actividades para que éstas sean más interesantes, divertidas y significativas. Consideramos la calificación que nos dieron en los distintos aspectos para mejorar algunas actitudes y conductas con nuestros alumnos.

Evaluación.

La realización, aplicación e interpretación de las encuestas es un trabajo realmente minucioso que quizás no cuenta con los resultados tan sinceros como debería puesto que les es un poco difícil a los alumnos expresarse en estos medios de opinión, por falta de costumbre o por miedo a las represalias. A los estudiantes no se les pidió que anotaran sus nombres en la hoja de encuesta, de hecho no existe un espacio para ello, aún cuando hubo quienes lo escribieron y se les hizo saber que esto era confidencial y personal, que se manejaría de forma apropiada y que sería de gran utilidad para elevar la calidad en el

Departamento de Inglés de Secundaria y Preparatoria del Colegio Americano de Cuernavaca.

A pesar de cualquier falta de práctica o confianza de los alumnos creo que en general, se expresaron sinceramente y esto nos ayudó mucho para conocer nuestra situación. Los docentes observaron los resultados, sin embargo las únicas maestras que tenemos resultados en las dos encuestas somos la maestra 1 y yo, los otros profesores vieron la situación general en que sus alumnos se encontraban el año pasado. En esta actividad surgieron muchas preguntas y se aclararon muchas ideas sobre el nivel de aprovechamiento con que nuestros estudiantes comenzaron el ciclo escolar.

Los profesores están aplicando las sugerencias de sus alumnos desde el principio del ciclo escolar, pero estudiando las propuestas escritas de los estudiantes pudieron percatarse de alguna sugerencia interesante que aplicarán desde el mes de febrero del presente año. En general estas encuestas nos sirvieron para darnos cuenta de los puntos que podemos mejorar cada uno de nosotros los profesores, comprometiéndonos a hacerlo y para motivarnos pues estamos en una situación mucho mejor que la del semestre pasado.

V. Adaptación de los programas de curso y el método CCLS de acuerdo a las necesidades e intereses de nuestros alumnos.

A. Análisis del programa de curso y corresponderlo con lo conocido de cada uno de sus grupos, anotando las adaptaciones generales que se piensan realizar para cada grupo.

Esta actividad la realizamos entre el 23 y el 25 de agosto de 1999, después de numerosas actividades de preparación que realizamos durante el mismo mes y el objetivo fue aplicar todo lo hasta en ese momento conocido, aprendido, analizado y practicado. La

maestra 2 era la única que no había laborado con nosotros el ciclo escolar pasado y por tanto no conocía a los grupos sin embargo una idea general de cómo son los adolescentes y nuestros comentarios sobre alumnos que ya habíamos tenido nosotros, le ayudó mucho para realizar esta actividad. Los otros profesores ya conocíamos a la mayoría de nuestros futuros alumnos para el ciclo escolar y la realizamos con mayor acierto.

La idea fue elaborar una guía que pudiéramos consultar y aplicar todo el ciclo escolar, en la medida del éxito de cada actividad, para adaptar cada programa de curso a cada grupo. Sabemos que lo ideal es adaptarlo a cada estudiante, pero en la práctica esto no es posible. Comenzamos por analizar, visualizar y llevar al papel las características generales de nuestros grupos y después dividirlos de acuerdo a características específicas de cada uno (como el grado, la edad, cantidad aproximada de niños y niñas, etc.); después anotamos las necesidades que consideramos tiene cada grupo; posteriormente analizamos nuestro programa de curso y finalmente anotamos las actividades que consideramos más importantes para el aprendizaje de nuestros alumnos, tanto de las sugeridas en el plan de trabajo, como las que nosotros aportamos. En realidad este fue sólo el inicio de una serie de actividades desarrolladas a lo largo del primer semestre del ciclo escolar 1999-2000 que nos permiten una mayor y mejor adaptación del programa de curso día con día.

Evaluación.

Lo que como Coordinadora pude observar para evaluar esta actividad fueron los avances programáticos y las explicaciones que cada maestro pudo dar de estas actividades con respecto a sus estudiantes. Conversamos más ampliamente en los días siguientes cuando realizamos mesas redondas para compartir ideas y pedir sugerencias sobre las actividades de adaptación. Los docentes pensamos que esta actividad es muy

buena y la llevamos a cabo de manera satisfactoria pues comenzamos nuestros avances programáticos con propuestas, según creemos, significativas para nuestros estudiantes.

Debo decir que esta actividad que cada docente realizamos, prácticamente de forma individual, quizás no obtuvo los mejores resultados debido a la falta de práctica en este tipo de situaciones. Es decir, no es común que nos pongamos a analizar nuestros programas de curso y procuremos ver la forma de adaptarlos a los muchachos, es mucho más cómodo llevar a cabo todas nuestras clases de la misma forma, como si todos los estudiantes fuesen iguales. A pesar de esto considero que la actividad fue satisfactoria.

B. Mesa redonda para compartir ideas y pedir sugerencias para mejorar las actividades generales anotadas en el inciso anterior.

Tras el análisis y los escritos que cada docente realizó en la actividad mencionada en el inciso inmediato anterior, nos reunimos en mesa de trabajo, los días 26 y 27 de agosto de 1999, para comunicar los resultados de nuestros análisis, compartir lo que nos pareció más interesante y valioso, pedir opiniones y ayuda necesaria y proporcionar las nuestras a los otros docentes. El objetivo de esta reunión fue afinar las notas que habíamos realizado y compartir las actividades que pensamos aplicar a lo largo del ciclo escolar con cada grupo para estructuras generales del programa como deletreo, vocabulario, lectura, gramática. Es decir, cada docente presentó las actividades que consideró podía aplicar con los distintos grupos y explicó el por qué de estas decisiones.

Como lo mencionamos las propuestas hasta este punto, eran actividades de aprendizaje en general para cada grupo, pero se incluirán más a lo largo del ciclo escolar dependiendo de las necesidades de cada uno.

Evaluación.

Esta actividad fue excelente pues cada uno de los profesores nos enriquecimos con los comentarios de los otros. Destacó el análisis de cada grupo del profesor 1, pues se nota que lo hizo a fondo y propuso ideas de actividades excelentes, además de muy bien fundamentadas. Todos tomamos propuestas de los otros profesores, de esta manera nuestro banco de actividades específicas para distintas estructuras y para cada grupo aumentó lo que nos permite ofrecer a nuestros estudiantes una mayor variedad y calidad.

Los resultados de esta mesa redonda se aplicarán en el desarrollo y enriquecimiento de nuestros avances programáticos para cada mes los cuales trataremos en siguiente inciso.

C. Elaboración de avances programáticos.

Tomando en cuenta las actividades que se pensaron, el análisis de nuestros grupos y programas de curso y en general, los resultados de las mesas redondas descritas en el inciso anterior, cada docente escribe las actividades a realizar con sus alumnos en el siguiente mes. A este escrito le llamamos avance programático e incluye los datos generales de la materia, el mes y las fechas tentativas para realizarlo, el material que se tiene programado utilizar y sobre todo las actividades propuestas y su desarrollo. Este es por supuesto, una guía para cada maestro y lo modificarán de acuerdo a las necesidades de cada grupo o a las situaciones especiales que se presenten. Lo más importante de este avance es que el docente y la Coordinadora se dan cuenta del ritmo al que avanza cada grupo y sus necesidades, por supuesto también nos sirve como una escala de metas a lograr pues en ella proponemos los puntos a cubrir del programa de estudio general y del que nosotros deseamos aumentar o adaptar para nuestros alumnos.

Cada profesor me debe dar una copia de su avance programático para que yo lo pueda leer, evaluar, proponer cambios, aclarar dudas, pedir que nos compartan ciertas actividades durante las juntas que realizamos, utilizarlos para suplir alguna clase o proporcionarles algún trabajo a los alumnos cuando su profesor llegue tarde.

Evaluación.

La evaluación de los avances programáticos en general me parece que ha mejorado mes con mes aún cuando no puedo decir que hemos llegado a un punto máximo de calidad, por lo menos sí la hemos elevado. Al principio los profesores querían escribir algo que a mí me pareciera apropiado y en repetidas ocasiones tuve que pedirles tanto en grupo como individualmente que fueran más creativos que realmente consideraran las propuestas de sus alumnos, que intentaran cosas activas y divertidas. A quien más trabajo le ha costado elaborar avances programáticos considerando actividades significativas (pero que en realidad llevaran a cabo) es, irónicamente, al profesor 1. Y es que a pesar de analizar detenidamente a sus grupos, en la práctica le cuesta mucho innovar, quizás porque tiene cerca de veinte años realizando casi la misma mecánica de enseñanza y quizás también porque le cuesta trabajo cambiar sus paradigmas (como casi a la mayoría de nosotros).

En comparación la maestra 2 fue quien más rápidamente entendió mis ejemplos de avances programáticos más creativos y comenzó a trabajar de esta manera: en estos avances no les pido que describan las actividades a realizar con el sistema CCLS tal y como vienen descritas en los planes de trabajo ya elaborados pues esto sólo implicaría transcribir; les pido que desarrollen las actividades que tanto ellos como sus alumnos sugieren que tendrán éxito en el proceso de enseñanza aprendizaje a llevarse a cabo.

Por supuesto estos avances son mucho más ricos en actividades creativas e innovadoras que los tradicionales y son una forma de promover que los docentes seamos mejores y más cercanos a nuestros alumnos.

En entrevista los docentes consideran que cada día es un reto elaborar y llevar a cabo este tipo de avances programáticos, pues no estaban acostumbrados y requieren de mucho análisis y trabajo, pero finalmente logran resultados muy buenos con sus alumnos; mejores con unos que con otros, pero sí han elevado sus resultados mes con mes durante el semestre.

VI. Elevar los resultados finales de los alumnos.

A. Organización de actividades significativas pero que impliquen reto para los alumnos.

Las actividades que consideramos significativas para los alumnos fueron obtenidas como idea general, de las sugerencias que proporcionaron en la encuesta realizada para el Diagnóstico de este proyecto. También se organizaron actividades ideadas por nosotros, los docentes, con base en nuestra experiencia y conocimiento de nuestros alumnos.

La primera actividad del ciclo escolar 1999-2000 fue el concurso de carteles conmemorativos del 20º aniversario del Colegio Americano, para este evento se les convocó a los alumnos desde la última semana de septiembre proporcionándoles las bases y mencionando los premios. Las bases para este evento de participación libre fueron elaboración del o los carteles de tamaño media cartulina, utilizando cualquier material que desearan, contar con el logotipo del colegio, un mensaje alusivo a la festividad y escrito en inglés, margen y el nombre de quien lo elaboró escrito en la parte de atrás; se dividen en dos categorías, Secundaria y Preparatoria. Se premiaría a los tres mejores carteles de las dos categorías mediante diplomas de reconocimiento y puntos y/o exenciones de acuerdo

al lugar obtenido. La recepción de carteles fue del 11 al 15 de octubre con cada uno de sus profesores.

A partir del día 16 de octubre los cuatro docentes estuvimos primero eliminando los carteles que no cumplieran con los requisitos y de los que sí, seleccionando los mejores. Durante tres días eliminamos a los que tuvieran faltas de ortografía y finalmente elegimos a los que por su diseño y mensaje merecieron el premio. En la Secundaria dos carteles empataron en segundo lugar y en Preparatoria dos carteles empataron en el tercero. En cada caso hubo un primer lugar único y un segundo o tercer lugar.

La idea era pegarlos por todo el plantel para que todos los miembros del colectivo se enteraran de la celebración, pero nuestra Directora de Secundaria y Preparatoria nos pidió pegarlos en las mamparas y realizar una exposición en el patio de la planta baja junto a la cafetería del colegio, esta exposición se mantuvo del 3 al 10 de noviembre. La premiación para Secundaria y Preparatoria se realizó en la ceremonia de Honores a la Bandera del lunes 8 de noviembre que estuvo, precisamente a mi cargo. La premiación para los alumnos de Preparatoria se hizo en presencia de todos sus compañeros de grado y de todos los maestros de inglés, el mismo día.

La siguiente actividad organizada entre el 25 y 29 de octubre, fue la decoración de salones de inglés con el tema de "Halloween". Éste no fue concurso pero cada docente pidió a sus alumnos material para elaborar las decoraciones en el salón y mientras tanto conversar sobre las tradiciones tanto de México con el Miquixtli y las de los países de origen celta y de Estados Unidos con el Halloween.

Durante la semana del 3 al 5 de noviembre, los alumnos elaboraron cuadernillos donde escribieron en inglés adivinanzas, historias de terror, leyendas y los hechos tradicionales de las festividades de Halloween y Miquixtli, además de ilustrarlos. Esto no fue un

concurso pero los mejores de cada grado, elegidos por sus propios compañeros de nivel, se presentaron a los estudiantes de los otros niveles, quienes pudieron verlos y leerlos.

Los días lunes 8, 22 y 29 de noviembre, los alumnos de Secundaria y Preparatoria participaron en la Ceremonia Cívica que les tocó organizar a sus profesores. El 8 de noviembre me tocó organizarlos a mí, el 22 al profesor 1 y el 29 a la maestra 1. El programa no tuvo grandes variaciones pero a los alumnos les gustó participar puesto que fue de manera voluntaria y presentaron un número en inglés y les pareció entretenido preparar algo que tiene más que ver en su clase de lengua extranjera. También fue una actividad útil para comparar culturas y costumbres de países de habla inglesa y de México.

Los días 30 y 31 de noviembre los estudiantes realizaron actividades manuales en clase para elaborar las decoraciones con motivos navideños para sus salones. Mientras tanto profesores y alumnos en cada grupo conversaron sobre las próximas celebraciones y sus verdaderos significados, los alumnos analizaron el consumismo de estas fechas y explicaron sus propósitos y planes venideros.

Los días 1,2 y 3 de diciembre alumnos de distintos niveles participaron de manera voluntaria con un trabajo elaborado en idioma inglés para los dos periódicos murales, los trabajos podían tratar de cualquier tema en las siguientes categorías: sociales, ciencias, arte, tradiciones navideñas y noticias. De acuerdo a la evaluación de sus propios compañeros de grupo, todos los alumnos que participaron con un trabajo apropiado, recibieron como incentivo un 10 parcial para promediar con sus calificaciones de diciembre y los alumnos cuyos trabajos fueron seleccionados obtuvieron 1 punto extra en su calificación final de diciembre.

Del 6 al 10 de diciembre se llevó a cabo el concurso de deletreo por niveles en su primera etapa. En este concurso participaron los tres mejores alumnos de cada nivel de

cada grado, así los mejores del nivel 4 de 1º y 2º de secundaria concursaron contra todos los otros finalistas del nivel 4 de 3º, 4º, 5º (en 6º no hay nivel 4). Como cada concurso se realizó en horas de clase de inglés sólo un grado pudo observar cada concurso. Los tres primeros lugares del concurso de cada nivel (4,5,6 y 7 - TOEFL), recibieron sus diplomas y premios (puntos y exenciones), en la semana del 13 al 15 de diciembre en presencia de todos sus compañeros de grado y los profesores de Inglés.

La última actividad realizada en el año 1999 fue la Presentación Navideña, en la que los mejores de cada nivel (elegidos por sus compañeros y maestro), presentaba a sus compañeros de los otros niveles pero de su mismo grado una canción, representación o discurso en inglés y referente a la Navidad y sus tradiciones en cualquier parte del mundo. Estas se presentaron en el patio o en la biblioteca y se realizaron en horarios normales de su última clase antes de salir de vacaciones, durante la semana del 13 al 16 de diciembre. Este evento no fue un concurso pero se les entregaron reconocimientos de participación los días 5 y 6 de enero del 2000, a quienes lo hicieron mejor.

Empezando clases en la semana del 4 al 8 de enero del 2000, los profesores hicieron distintas actividades de conversación, dibujo y escritura con sus estudiantes con respecto al año 2000, si es o no cambio de siglo y milenio, los nuevos propósitos, lo que hicieron en vacaciones, etc. Esta semana comenzamos a retomar el paso y realizamos un repaso de lo visto de septiembre a diciembre de 1999.

En enero 31, febrero 2 y 3 se elaborarán las decoraciones para el salón con motivos de San Valentín. Los estudiantes escribirán sus tarjetas ya sea en general para todo su grupo o en especial para alguien y con ellas decorarán su salón. También se realizarán mesas redondas sobre la comercialización de la fecha y lo conveniente de regalar afecto u objetos.

Evaluación.

Considero que las actividades programadas son significativas y tuvieron éxito porque fueron propuestas por los alumnos, son de su interés, en la mayoría los alumnos participaron de manera voluntaria y ellos mismos evaluaron su desempeño.

Para los profesores de Inglés fue un semestre muy "movido" pero en el cual se cubrieron tanto el programa obligatorio del sistema CCLS como las actividades que se planearon al principio del semestre. Quedan muchas actividades más para realizar en el siguiente semestre, de febrero a julio del 2000 y tendremos muy en cuenta la evaluación de cada una de las actividades realizadas en el semestre anterior para mejorar las del siguiente.

Las distintas veces que se ha decorado el salón, los alumnos no sólo elaboran un trabajo manual, cada quién según sus capacidades y creatividad, sino también se realizan discusiones o mesas redondas sobre el tema de que trata el decorado. Los alumnos tienen la oportunidad de expresar sus gustos o disgustos sobre las fechas e incluso no se le obliga a los alumnos ha elaborar algo "bonito", ellos pueden expresar su sentir sobre las tradiciones y fechas de la manera que más les guste y ponerlo a la vista de todos para que puedan conocer como cada quién se expresa y transmitirlo a otros.

El concurso de carteles fue una excelente oportunidad para todos los alumnos que son muy creativos, kinestésicos y visuales. Por supuesto cada alumno tuvo su favorito, pero en general estuvieron de acuerdo con la selección final al ver todos los carteles participantes. Tanto alumnos como maestros consideramos que fue un evento exitoso, bueno y divertido. Los profesores estuvimos especialmente contentos pues hubo una participación

copiosa, aproximadamente la mitad de los alumnos participó, lo cual nos habla de un excelente índice y de que logramos envolver a los alumnos en el festejo realmente.

La elaboración de los cuadernillos de Halloween fue también un éxito para alumnos de los grupos que participaron y maestros. En esta actividad no participaron todos los grupos de todos los profesores por cuestiones quizás de tiempo y de organización del docente. Aunque para los últimos representó una cantidad de trabajo increíble pues además de ayudarles a redactar correctamente, tuvimos que leer y corregir todo lo que nuestros alumnos tuvieron a bien escribir. Lo mejor es que nuestros alumnos practicaron todas las habilidades del lenguaje (escuchar, hablar, leer y escribir) al elaborar e intercambiarse trabajos. Lo que más les gustó a los alumnos fueron las adivinanzas y acertijos que ellos inventaron y los dibujos que hicieron.

En las ceremonias cívicas la participación de los alumnos que desearon hacerlo fue realmente excelente, claro que hay quien es mejor para hablar en público que otros pero en general los alumnos se comportaron a la altura y aprendieron de memoria lo que debían hacer y decir. Quizás el punto débil de estas ceremonias es encontrar al estudiante adecuado para dirigir el himno, pues no todos los que quieren hacerlo lo hacen bien en el momento, la verdad les da "pánico escénico" y cantan en voz baja lo cual no funciona como dirección o guía. Para el profesor 1 y la maestra 1. es algo un poco difícil de aceptar pues consideran que organizar este tipo de ceremonias no tiene nada que ver con su actividad de docentes de inglés. Además para que estas ceremonias fueran exitosas tuve que ayudarles en la organización, supervisar los ensayos y finalmente asistir en lugar de los profesores, pues ambos trabajan en otra institución a esa hora (9:00 a.m.) y no llegan sino hasta después al colegio (recordando que las clases de inglés comienzan a las 10:25 a.m.).

Los trabajos que los maestros solicitamos para la elaboración del periódico mural estuvieron en general bastante bien, por supuesto que siempre se encuentra el recorte mal pegado con el escrito a mano y a lápiz pero como los alumnos se encargaron de decidir no hubo problema alguno. Esta actividad motivó el interés de investigación de los alumnos y sus capacidades creativas. Claro que ellos mismos eligieron a los mejores trabajos para que se pusieran en el periódico pero los demás se desplegaron en las ventanas de los salones especiales de inglés para que los pudieran leer los compañeros. Para nosotros los profesores fue una actividad donde aún cuando la participación no fue copiosa si fue de calidad y suficiente, por tanto consideramos que fue una actividad altamente satisfactoria.

Las presentaciones navideñas en general tienen una evaluación regular, pero hubo unas excelentes. La realidad es que los alumnos no prepararon lo suficiente sus actividades y los maestros no las revisaron bien. Como resultado hubo presentaciones muy aburridas y que apenas se entendían y algunas que fueron realmente de alta calidad. Además por mi consideración de que el espacio de la biblioteca es muy pequeño así como los salones, las primeras representaciones las hicimos en el patio en el área de sobra que está pegada a la calle, así que entre el ruido de los automóviles y a que era al aire libre, no se escucharon bien. Considero que la experiencia que todos obtuvimos fue muy buena para la organización de futuras actividades de este tipo. Los alumnos se dieron cuenta de que una actividad bien preparada con el material de soporte (escenografía, coreografía, carteles...) es mucho mejor y más divertida que hablar o leer. Los maestros comprendimos que debemos apoyar a los alumnos en sus trabajos para que cuando presenten algo en público no queden en ridículo y la gente realmente se interese; además para estar orgullosos de nuestro trabajo como guías de los estudiantes

Finalmente debo decir que a los alumnos no les gusta hacer repasos de lo ya visto pues consideran que es pesado revisar lo anterior después de vacaciones, pero prefieren eso a ver temas nuevos. También les gusta hablar de sus vacaciones y propósitos de año nuevo, en parte porque sienten que "pierden clase" y en parte porque les gusta que los demás se enteren de lo que hicieron y a dónde fueron. Es muy interesante para nosotros como maestros conocer cuáles son sus propósitos para el año, pues es una forma de conocerlos a ellos y sus deseos más importantes.

B. Otorgar reconocimientos y premios.

Esta es una actividad que planeé y llevé a cabo en los últimos dos meses del ciclo escolar 1998-1999 cuando comencé con la coordinación y sólo incluía a los alumnos que se habían esforzado en el mes.

Para este nuevo ciclo escolar, compartí con docentes y directivos la idea de enviar a casa anexo a la boleta un pequeño reconocimiento al esfuerzo o promedio elevado de los alumnos que lo merecieran, de la misma manera que se anexa a la boleta un reporte de reprobación cuando el alumno falla en alguna materia. Esta idea tuvo el apoyo de la Dirección General y de Secundaria y Preparatoria, por lo tanto mes con mes me autorizan fotocopias para los pequeños diplomas que cada profesor de Inglés llena con los datos del alumno y el comentario apropiado y lo firmamos el maestro y yo.

Pero no sólo hemos entregado reconocimientos a los mejores promedios o esfuerzos del mes sino también hemos otorgado premios y diplomas a los alumnos ganadores de actividades como el concurso de carteles, el concurso de deletreo o las presentaciones navideñas más destacadas.

Evaluación.

Considero que esta actividad además de altamente satisfactoria es altamente gratificante para todos los involucrados, es un reconocimiento a la labor de cada alumno ganador y su profesor, además de que para mí como Coordinadora es una actividad motivante. Los reconocimientos se han entregado en las fechas propuestas y antes señaladas, pero debo decir que en el mes de enero del 2000 por distintos motivos (falta de secretaria, falta de la Directora de Secundaria y Preparatoria) y presiones (sobre carga de trabajo, capacitar a una nueva maestra), no entregamos los diplomas de esfuerzo y mejores promedios, por lo cual entregaremos los de enero de manera individual en cada grupo durante la segunda semana de febrero.

A los alumnos les encanta no sólo recibir los reconocimientos sino aplaudir a sus compañeros cuando los reciben, pues estas son actividades propuestas por ellos, donde cualquiera puede ganar, no sólo el más capaz del salón. Además los alumnos notan que se les reconoce el esfuerzo y dedicación a sus compañeros y esto los motiva a participar más pues quizás ellos sean los siguientes en recibir aplausos y premios.

Por parte de los docentes hemos gastado un poco de nuestro propio dinero para comprar ciertos detalles como flores y plumas a los ganadores o papel especial para las impresiones y aunarlos a los diplomas y reconocimientos que la escuela sí aporta. Esto lo hacemos con todo el cariño y respeto que nuestros alumnos nos merecen porque nos sentimos parte de su éxito y muy orgullosos de ellos.

5.5. Evaluación

Antes que nada debo decir que este proyecto es motivo de gran alegría para mí, puesto que la opción que yo elegí para titularme en la Universidad no es una estéril investigación que no produce nada más que el almacenamiento de conocimientos ni un examen general donde yo, mis compañeras y asesores podemos ver que tanto sé de acuerdo a un estándar que un grupo de personas determinó. Para mí este proyecto fue la oportunidad de hacer algo verdaderamente productivo en mi práctica docente y en mi trabajo de gestión escolar y más que nada algo positivo que afectara a una gran cantidad de personas a mi alrededor; seres humanos no sólo números y estadísticas en un papel. La elección de esta alternativa de titulación trajo para mí un gran reto y muchos pequeñitos que fui sorteando, gracias a mis asesores, favorablemente para finalizar con el producto que he presentado.

La investigación y el análisis realizados en pos de fundamentación y actividades para mi propuesta fue una tarea larga pero muy productiva. Cuando comencé a buscar material bibliográfico para fundamentar mi proyecto conocí bibliotecas y bibliotecarios, gente que siempre me ha parecido muy amable y sensible, pues aman los ejemplares que cuidan tanto. Conocí personas que también investigaban para cualquier otra tarea e incluso tuve la oportunidad de conversar con especialistas en el tema de calidad o personas que mediante un diplomado en este tema estaban obteniendo la titulación de su carrera. La experiencia que viví al realizar esta investigación me ha dejado muy buena influencia pues ahora creo fielmente que mis alumnos necesitan más trabajo de investigación para vivir experiencias hermosas y fomentar su gusto por el estudio y curiosidad. Así mismo aprendí que es muy importante proporcionarles las herramientas necesarias para que puedan realizar sus investigaciones exitosamente pues a cualquiera le

parecería tarea de titanes llegar a una biblioteca con miles de ejemplares a buscar una información sin saber cómo hacerlo -esto a pesar de la gran ayuda que dan casi siempre los bibliotecarios. Me parece muy importante mencionar que, a pesar de lo importante que es la red de información por computadora (internet), no se puede comparar lo que se puede obtener ahí, a la maravillosa y concreta experiencia de buscarlo en un libro.

En la realización del diagnóstico de este trabajo tuve el constante apoyo de mis compañeros de trabajo, gracias a ellos obtuve la información que buscaba en distintos momentos, no sólo de este proyecto, sino de mi carrera. Recuerdo la pregunta de la maestra de química, física y laboratorio: "¿Y ahora no traes ningún cuestionario?". Ella entre otras personas me preguntaba constantemente sobre mis trabajos y tareas de la universidad, pues me apoyó varias veces. Debo agradecer a todos mis compañeros de trabajo, docentes, administrativos y directivos su apoyo siempre que se los requerí.

Con respecto a mi Directora, le pareció muy interesante y bueno que hiciera las encuestas sobre el Departamento de Inglés y le llamó la atención que me preocupara por interpretar numéricamente los resultados y por supuesto no se sorprendió de ellos pues conocía la situación en que nos encontrábamos en ese momento. En la aplicación de la segunda encuesta ella me apoyó con fotocopias e incluso me pidió que sí las llevara a cabo pues le interesaba conocer la percepción que tienen los estudiantes de sus profesores.

Quiero reconocer aquí a las personas más importantes de este proyecto: a mis compañeros maestros a quienes tengo el placer de servirles como coordinadora, pues sin su apoyo, buena disposición, compromiso y ganas de superarse no estaría obteniendo resultados favorables por muy bien estructurado que estuviera este escrito.

Considero que el trabajo presentado aquí, incluye mucho de los conocimientos que adquirí en mi carrera y de las actividades prácticas que realicé en la misma. Muchos de mis errores los pude corregir y mis inquietudes las pude plasmar para este trabajo gracias a la dedicación de mis asesores, quienes a pesar de estar constantemente "enterrados" de papeles y trabajos para revisar, encontraron el tiempo para conversar conmigo, cuestionarme y propiciar mi autocuestionamiento, además de corregir mis trabajos con la velocidad y riqueza que lo hicieron. Me parece que tanto mis asesores como mis compañeros y otras personas que deseen leerlo, encontrarán un trabajo de calidad, que por supuesto puede ser mejorado y que es el inicio de una serie de cuestionamientos que me permitirán desarrollarme como profesional de calidad en los siguientes años de mi vida.

Siento decir que aún cuando, tanto la Directora General como la Directora de Secundaria y Preparatoria conocen desde hace más de un año mi idea de llevar a cabo este proyecto para elevar la calidad del Departamento de Inglés, ni una sola vez me han preguntado cómo voy en realizarlo o qué resultados he obtenido. Por desgracia sólo cuando les informo algo ellas escuchan y se interesan un momento pero después ni se acuerdan. En la elaboración, aplicación y evaluación no me he sentido apoyada lo suficiente y por supuesto para nada motivada a hacer algo por el colegio. Considero que la idea de tener una coordinadora para la materia es muy buena pues así tienen menos problemas que resolver las directoras; sin embargo, tampoco han supervisado mi labor ni la de los otros profesores de Inglés y esto significa que ellas sólo saben lo que yo les he informado y un poco más por las pocas observaciones realizadas.

Enfocándome en las actividades que hemos llevado a cabo los profesores de inglés, han sido en beneficio de nuestros alumnos y del nuestro propio y hemos aprendido mucho desarrollándolas y equivocándonos. Estoy segura de que el siguiente semestre realizaremos un mejor trabajo no sólo porque hemos aprendido de nuestros errores y escuchamos a nuestros alumnos sino porque nos interesa y realmente estamos comprometidos a mejorar.

He visto que los alumnos han elevado, en su mayoría, sus promedios de calificación en comparación con el semestre pasado y en general, están más contentos y se sienten mejor atendidos que antes. Estoy consciente de que esta mejoría no es enorme, como se puede ver en los resultados de las encuestas realizadas, pero estoy segura que es mejor un crecimiento sostenido y no un esfuerzo que después mengüe. O como se dice popularmente "Más vale paso que dure y no trote que canse".

En entrevista realizada durante el mes de enero del 2000, los docentes expresamos que trabajamos comparativamente más felices durante este semestre que el anterior, con este tipo de organización y con las experiencias que tenemos como amigos y compañeros que siempre nos ayudamos y orientamos. Tanto ellos como yo estamos satisfechos y comprometidos con nuestro trabajo y deseamos seguir adelante para elevar cada vez más la calidad del Departamento de Inglés de Secundaria y Preparatoria del Colegio Americano de Cuernavaca.

En cuanto a mi labor como gestora escolar debo decir que ha sido un gran reto, pues por fin estoy del lado en que puedo cambiar algunas cosas y donde mi apoyo y desempeño le permitirán y encauzarán a otros al éxito o a la mediocridad. Es por esto que tener a cargo un departamento es una gran responsabilidad y compromiso conmigo misma, primero y con las personas que están a mi alrededor y que son los afectados

directos de mis decisiones, como los maestros y los alumnos; pero también es un compromiso con todas aquellas personas, como mis asesores, quienes me han enseñado con el ejemplo cómo debo de trabajar para ser una profesionista de calidad. Son muchos los problemas que se me han presentado, sobretodo aquellos difíciles de resolver pues son muy subjetivos (como los problemas de actitud y conducta de los estudiantes y maestros), para los cuales necesito infinita paciencia y tacto para resolver. También he tenido la presión del tiempo para entregar por ejemplo calificaciones o exámenes pero estos problemas más concretos se resuelven fácilmente con trabajo veloz pero bien hecho. Considero que he mejorado mucho mi práctica como gestora escolar y tuve la fortuna de que el estudio de las materias optativas de mi carrera, casi todas de gestión escolar, las comencé a estudiar casi al mismo tiempo que tomé la Coordinación de Inglés hace poco más de un año. Del estudio análisis y trabajo en estas materias obtuve mucho del conocimiento que estoy utilizando para realizar mi trabajo y para elaborar, mejorar y llevar a cabo este proyecto. Por ejemplo las ideas que he compartido con los otros profesores de inglés en nuestras reuniones e incluso con los otros profesores de la Secundaria y Preparatoria, en las reuniones de Consejo Técnico, las aprehendí con el estudio de estas materias optativas de gestión escolar y las puse en práctica en mi proyecto y en mi vida. Esto es, siento gran alegría al reconocer que todas las actividades que realicé para llevar a término este proyecto han influido positivamente en todos los aspectos de mi vida, no sólo en mi desarrollo profesional, sino como ser humano en todos los roles que desempeño: hija, hermana, novia, amiga, alumna, compañera, etc. Ya no sólo espero una relación humana con los que me rodean, sino una relación de calidad humana.

En conclusión, me parece que las actividades propuestas y llevadas a cabo en el primer semestre del ciclo escolar 1999-2000, sí fueron exitosas y sobre todo, productivas. Será importante para mejorar este proyecto en el siguiente ciclo escolar, que los docentes escuchemos más las sugerencias de nuestros alumnos y las pongamos en práctica (como el ser más creativos); que los docentes realicemos una mejor labor de coordinación sobre todo en cuanto a la realización de las entrevistas y las mesas redondas y en general que yo lleve un mejor seguimiento de las actividades programadas y realizadas.

A continuación presentaré el programa de actividades que planeo realizar en el semestre febrero-julio 2000, éste cuenta con las observaciones y modificaciones necesarias de acuerdo a las evaluaciones de cada una de las actividades con que contaba el proyecto en esta primera fase de aplicación.

5.6. Reelaboración de la propuesta

La presente propuesta de trabajo para mejorar el proyecto "¿Cómo elevar la calidad en el Departamento de Inglés de Secundaria y Preparatoria del Colegio Americano de Cuernavaca?", es un intento y un compromiso para lograr un mejor nivel de calidad en mi área de trabajo, como gestora escolar y como docente. Por supuesto cuento con el apoyo de los profesores del área que laboran conmigo, que me apoyan y se comprometen con el proyecto pues lo consideran algo importante para su desarrollo profesional y humano y el de sus estudiantes.

Las actividades de: Distribución más apropiada de tamaños y proporciones profesor-alumnos, Propuesta para adoptar el sistema CCLS en su versión para adolescentes llamada VEC y la correcta selección y capacitación básica del personal docente son actividades que toman lugar no al principio del proyecto, sino al final como base para el próximo ciclo escolar. Básicamente son las mismas actividades, con las mismas estructuras pero incluiré en su desarrollo un mayor cuidado y argumentación para lograr que se lleven a fin de la manera más positiva posible.

En las actividades en que hago énfasis es en la constante capacitación del personal docente, el mejor conocimiento de nuestros alumnos e imprimir mayor creatividad y dinamismo a nuestras clases, pues es de esto último de lo que recibimos quejas de nuestros alumnos. La propuesta es que los docentes tengamos un mayor éxito en el desarrollo de las actividades de aprendizaje que proponemos. Según lo estudiado y aprendido del proyecto aplicado en el primer semestre, creo que podemos lograr esto haciendo nuestras actividades más significativas para nuestros alumnos y qué mejor forma de lograr esto que comprendiéndolos mejor y capacitándonos constantemente para ser

capaces de aplicar ideas innovadoras adaptando los programas de curso a los intereses reales de nuestros estudiantes.

Un reto muy importante, sobre todo para los padres de familia y mi Directora de Secundaria y Preparatoria, es elevar los resultados de los estudiantes para lo cual en el desarrollo de las actividades de este apartado estaremos pendientes de la calificación numérica que pueden obtener nuestros alumnos. Considero que es un aspecto secundario, pero si estamos realmente mejorando el aprendizaje de nuestros alumnos es lógico que esto se vea reflejado en sus resultados. En este mismo punto del proyecto buscaremos la forma de continuar con el reconocimiento y la premiación de los alumnos que más se han esforzado y los que mejores promedios obtienen. Así mismo será muy importante el envío de reconocimientos a casa por las actitudes y conductas positivas que observemos en nuestros alumnos durante el mes.

Un punto que tiene un gran valor para mí es la evaluación y seguimiento de actividades realizadas pues, en primer lugar, me permitirá un mejor control de las actividades que debo realizar y, en segundo lugar, me proporcionará opiniones y evaluación de mi trabajo, cosa que no tenía planeada en el proyecto que llevamos a cabo en el primer semestre de este ciclo escolar. A continuación presento la programación para el segundo semestre del presente ciclo escolar.

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>I. Capacitación constante del personal durante el ciclo escolar 1999-2000.</p> <p>A. Verificar y solucionar problemas del sistema CCLS y aparatos.</p> <p>a. Los docentes revisan diariamente sus sistemas y en caso de cualquier desperfecto los auxilia la Coordinadora.</p> <p>Evaluación.</p> <p>B. Análisis y evaluación de planes de trabajo.</p>	<p>Los días que se utiliza</p> <p>febrero-julio 2000</p>		<p>Profesores y Coordinadora de Inglés</p> <p>Coordinadora de Inglés</p>

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>a. Reuniones mensuales con los profesores de Inglés de Secundaria y Preparatoria para analizar y evaluar de los planes de trabajo de cada docente y para cada grupo, ellos y la coordinadora comentarán sobre las actividades con mejores resultados y las que no obtuvieron los avances propuestos. Se realizarán nuevas propuestas y retroalimentación entre todos los docentes, vigilando sobre todo las peticiones de los alumnos de ser más creativos como docentes. Evaluación.</p> <p>C. Reuniones semanales con todos los profesores de inglés de Secundaria y Preparatoria para sugerencias y retroalimentación.</p>	<p>1 vez al mes</p> <p>1 vez al mes</p>		<p>Profesores y Coordinadora de Inglés</p> <p>Coordinadora de Inglés Profesores de Inglés</p>

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>a. Estas juntas se realizarán para proponer ideas y tener un espacio y momento en el cual pedir ayuda u orientación sobre asuntos diversos (disciplinarios, de gramática, vocabulario, trato personal con los alumnos, ideas nuevas...).</p> <p>Evaluación.</p>	<p>Todos los miércoles 12:05-12:30 P.M.</p>		<p>Profesores y Coordinadora de Inglés</p>
<p>D. Observación de clases por parte de la Coordinadora para conocer mejor la forma de trabajo de profesores y alumnos y poder realizar comentarios al respecto que sean útiles para todos y permitan que todos apliquemos las mejores actividades que cada profesor propone; también</p>	<p>Después de la junta</p> <p>2 grupos de cada profesor a la semana como mínimo</p>		<p>Coordinadora de Inglés</p> <p>Coordinadora de Inglés</p>

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>para realizar cualquier observación que permita al docente en particular mejorar su práctica.</p> <p>Evaluación.</p> <p>II. Mejor conocimiento de los alumnos para poder considerar sus intereses, gustos, inquietudes y formas de vida en las actividades y en la adaptación de los programas de curso.</p> <p>A. Mesas redondas en clase sobre temas de interés para los muchachos y que les permitan conocerse mejor entre ellos. El docente tomará notas en su diario y realizará los comentarios pertinentes sobre sus alumnos para detectar problemas en reuniones de Consejo Técnico.</p>	<p>Después de cada clase</p> <p>2 veces al mes</p>		<p>Coordinadora de Inglés</p> <p>Profesores y Coordinadora de Inglés</p>

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>Evaluación.</p> <p>B. Entrevistas a cada uno de los alumnos una vez al mes para conocerlos mejor, el profesor anotará sus observaciones en su diario para realizar los comentarios pertinentes y detectar problemas en sus estudiantes. Comentaré estas observaciones con la Coordinadora de Inglés y con la psicóloga del colegio en las reuniones que se programen.</p> <p>Evaluación.</p> <p>C. Encuestas por parte de la coordinación con el apoyo</p>	<p>1 vez al mes</p> <p>1 vez al mes</p> <p>1 vez al mes</p>		<p>Profesores y Coordinadora de Inglés</p> <p>Profesores y Coordinadora de Inglés</p> <p>Profesores y Coordinadora de Inglés</p>

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>de los docentes para conocer las inquietudes, intereses y formas de vida de nuestros alumnos y sus opiniones sobre la clase de inglés.</p> <p>a. Utilizar resultados de las encuestas realizadas durante el diagnóstico y en el mes de Diciembre de 1999.</p> <p>b. Realizar nueva encuesta en Junio 2000.</p> <p>c. Comparar los resultados obtenidos y realizar el análisis respectivo.</p> <p>d. Cada docente retoma las sugerencias de sus alumnos para aplicarlas en el desarrollo de su práctica docente en el siguiente ciclo escolar.</p>	<p>22 y 24 de marzo 1999</p> <p>13-15 diciembre 1999</p> <p>20-22 junio 2000</p> <p>23-25 junio 2000</p>	<p>22, 24-25 de marzo 1999</p> <p>13-15 diciembre 1999</p>	<p>Coordinadora de Inglés</p> <p>Profesores y Coordinadora de Inglés</p> <p>Profesores y Coordinadora de Inglés</p> <p>Profesores y Coordinadora de Inglés</p> <p>Profesores de Inglés</p>

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>Evaluación.</p> <p>III. Adaptación de los programas de curso y el método CCLS de acuerdo a las necesidades e intereses de nuestros alumnos.</p> <p>A. Análisis del programa de curso y corresponderlo con lo conocido de cada uno de sus grupos, anotando las adaptaciones generales que se piensan realizar con cada grupo.</p> <p>Evaluación.</p>	<p>26-28 junio 2000</p> <p>15-17 febrero 2000</p> <p>17-18 febrero 2000</p>		<p>Profesores y Coordinadora de Inglés</p> <p>Profesores de Inglés</p> <p>Profesores y Coordinadora de Inglés</p>

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>B. Mesa redonda para compartir ideas y pedir sugerencias para mejorar las actividades generales anotadas que se aplicarán en el semestre para las estructuras generales, utilizando sobre todo nuestra capacidad creativa y de innovación. (tales como deletreo, vocabulario, lectura...).</p> <p>Evaluación.</p>	<p>21 febrero 2000</p>		<p>Profesores y Coordinadora de Inglés</p>
<p>C. Tomando en cuenta las actividades que se pensaron y el análisis realizado de los programas de curso, los docentes escribirán cada mes las actividades que realizarán con sus alumnos (avance programático).</p>	<p>22 febrero 2000</p> <p>1 vez al mes</p>		<p>Profesores y Coordinadora de Inglés</p> <p>Profesores de Inglés</p>

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>Evaluación.</p> <p>IV. Elevar los resultados finales de los alumnos.</p> <p>A. Organización de actividades significativas pero que impliquen reto para los alumnos, estas actividades serán propuestas por los mismos estudiantes y los docentes e incluirán no sólo a un grupo específico sino varios y de preferencia a todos los alumnos de Secundaria y Preparatoria.</p> <p>a. Estas actividades pueden ser las siguientes propuestas por los alumnos en la encuesta</p>	<p>1 vez al mes</p> <p>2 veces al mes</p>		<p>Profesores y Coordinadora de Inglés</p> <p>Coordinadora, Profesores y</p>

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>que se realizó para el diagnóstico y también propuestas por los maestros: concurso de deletreo (spelling), presentación de oratorias escritas por los alumnos, realizar presentaciones teatrales, decoración de salones, periódicos murales, participación en ceremonias cívicas, excursiones, escribir libros de entretenimiento. Dichas actividades podrán tener variaciones de acuerdo a cada grupo y sus necesidades y serán más interesantes y significativas de acuerdo al mejor conocimiento que tengan los docentes de sus alumnos.</p> <p>Evaluación.</p>	<p>1 vez al mes</p>		<p>Estudiantes de Inglés</p> <p>Coordinadora de Inglés</p>

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>B. Otorgar reconocimientos y premios.</p> <p>a. La coordinación y los docentes otorgarán a los alumnos que se hayan destacado por su logro o esfuerzo en las actividades especiales programadas o en su promedio mensual.</p> <p>Evaluación.</p> <p>V. Propuesta de adoptar el sistema CCLS en su versión para adolescentes llamada VEC.</p> <p>A. Negociación con las Directoras General y de Secundaria y Preparatoria para nueva propuesta.</p>	<p>2 veces al mes</p> <p>1 vez al mes</p>		<p>Coordinadora y Profesores de Inglés</p> <p>Coordinadora de Inglés</p>

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>a. Elaborar propuesta.</p> <p>b. Presentar propuesta a la Directora del Secundaria y Preparatoria y a la Directora General.</p> <p>c. Las Directoras toman la decisión final.</p> <p>Evaluación.</p> <p>VI. Correcta selección y capacitación del personal docente.</p> <p>A. Considerar docentes del ciclo 99-2000 para permanecer este ciclo 2000-2001.</p>	<p>23 abril 2000</p> <p>24 abril 2000</p> <p>30 abril 2000</p> <p>30 abril, 2 mayo 2000</p>		<p>Coordinadora de Inglés</p> <p>Coordinadora de Inglés</p> <p>Directora de Secundaria y Preparatoria</p> <p>Directora General</p> <p>Coordinadora de Inglés</p>

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>a. Entrevista con cada uno de los docentes.</p> <p>Evaluación.</p> <p>B. Selección del personal docente faltante.</p> <p>a. Recepción de curriculum y solicitud por candidato.</p> <p>b. Entrevista de cada candidato con la Coordinadora de Inglés.</p> <p>c. Entrevista con la psicóloga del colegio.</p> <p>d. Contestar exámenes de inglés y psicométrico. Revisar exámenes.</p> <p>e. Impartir clase muestra de media hora.</p>	<p>8,9 mayo 2000</p> <p>11 mayo 2000</p> <p>Mayo y junio 2000</p> <p>1,8 y 15 junio 2000</p> <p>15,22 y 29 junio 2000</p> <p>15,22 y 29 junio 2000</p> <p>18 y 25 julio 2000</p> <p>2 julio 2000</p>		<p>Coordinadora de Inglés</p> <p>Coordinadora de Inglés</p> <p>Recepcionista</p> <p>Coordinadora de Inglés</p> <p>Coordinadora de Inglés</p> <p>Psicóloga</p> <p>Psicóloga</p> <p>Coordinadora de Inglés</p> <p>Coordinadora de Inglés</p>

Actividad a realizar	Fecha programada	Fecha de realización	Responsable
<p>Evaluación.</p> <p>VII. Evaluación y seguimiento de actividades realizadas.</p> <p>A. La Coordinadora y los docentes de Inglés evaluarán el trabajo de la Coordinadora.</p> <p>a. La Coordinadora de Inglés emitirá su autoevaluación mensual.</p> <p>b. Los docentes emitirán una evaluación de las actividades realizadas por la Coordinadora en general y en especial sobre el seguimiento que ha llevado de las actividades del mes.</p>	<p>Julio 2000</p> <p>1 vez al mes</p> <p>1 vez al mes</p>		<p>Coordinadora de Inglés</p> <p>Coordinadora de Inglés</p> <p>Profesores y Coordinadora de Inglés</p>

Conclusiones

Este apartado es muy breve puesto que he desarrollado ideas preliminares de cierre de cada una de las etapas de este proyecto que en realidad son conclusiones al término de las mismas. El cierre de diversas ideas en el Marco Teórico, lo podemos leer en el punto 2.9. Ideas de Deming sobre Calidad Total en educación aplicables al Colegio Americano de Cuernavaca; del Contexto en el punto 3.3. El Departamento de Inglés; muy notorias las conclusiones del Diagnóstico en el punto 4.4. Interpretación de resultados y por supuesto en el punto 5.5., la evaluación general de la Propuesta.

A continuación anotaré las ideas concluyentes más importantes que se obtuve a lo largo del desarrollo de este proyecto en las partes antes mencionadas:

La idea más importante de Edwards Deming para aplicar en el colegio es crear una atmósfera de alegría al aprender, que no termine a medida que los alumnos prosigan su educación, continuando con la idea del desarrollo particular de los individuos sin encontrar ganadores y perdedores. Para esto consideré las ideas del Calidad Total en Educación (CTE) que desarrollaron English y Hill a partir de las enseñanzas de Deming, donde mencionan que el trabajo de transformación hacia una mejor calidad es progresivo y comienza desde el desarrollo del personal, donde se conoce la filosofía CTE y se hace un consenso con toda la comunidad escolar sobre las estrategias para llegar a la CTE, hasta la evaluación, donde se localizarán los puntos que hay que seguir mejorando los que se deben mantener hasta una innovación futura, jamás dejando caer los niveles alcanzados. Por supuesto que en este proyecto no se llegamos a la Calidad Total en Educación, pero la los procedimientos constantes de principio a fin sí se llevaron a cabo.

La situación inicial en la que se encontraba el Departamento de Inglés difiere mucho de la que pude constatar al final. La caracterización descrita en el Contexto de este trabajo me permitió entender la situación deplorable en la que nos encontrábamos en el departamento y me convenció de que mi proyecto debería ser enfocado a la calidad pues era precisamente mi oportunidad de poner en práctica todo lo que estaba aprendiendo en la carrera beneficiando a mis alumnos y a nosotros mismos, los docentes.

El Diagnóstico fue en realidad una constante búsqueda de oportunidades de mejora de la cual puedo seguir obteniendo resultados y que me permitió darme cuenta de los aspectos específicos en que debía enfocarme para desarrollar la propuesta de innovación educativa tanto desde el plano docente como desde el plano de gestión escolar. Esta etapa también fue para mí la más redituable pues conocí más a fondo a las personas que entrevisté y el sentir y pensar de la mayoría de los miembros del colectivo escolar que me afectan directamente y con quienes convivo día a día. Considero un aspecto de suma importancia la interpretación de resultados que hice al final de esta etapa de Diagnóstico y que los lectores pueden retomar, pues fue precisamente este análisis el que me ha dado los elementos para enfocar y planear las actividades de este proyecto de manera más adecuada y me seguirá dando material para trabajar en el futuro en todos los aspectos de mi desarrollo profesional.

Finalmente considero que el lector que esté interesado en leer mis conclusiones sobre este proyecto, que creo exitoso y productivo, y que ha llegado a este punto debe retomar la evaluación de la propuesta en el punto 5.5. Es ahí donde pueden conocer mi pensar y mi sentir con respecto a todo este trabajo realizado durante más de 18 meses. También pueden continuar con la lectura de las dos páginas introductorias de la

reelaboración de la propuesta si desean conocer mis expectativas para continuar con la aplicación de este proyecto.

Debo decir que este proyecto también ha contribuido, en el área de trabajo, a comenzar una transición del paradigma simplicista burocrático que predominaba en todas las actividades a una participación activa tanto de maestros como de alumnos para mejorar la situación de calidad en que trabajábamos, esto es para acercarnos a un paradigma de complejidad participativo mediante esta intervención pedagógica. Esto es un gran logro para mí, pues pude ver aplicados en mi realidad y mi práctica como gestora escolar y como docente lo estudiado y analizado en materias de esta licenciatura en educación en especial en los textos y trabajos de la materia Institución Escolar.

Con respecto a mi vivencia personal debo comentar que este proyecto fue una gran experiencia para el resto de mi carrera profesional, pues considero muy importante para mi futuro tener un plan de trabajo tanto en mi vida personal como en la profesional. El desarrollar el proyecto que aquí presenté requirió de mucho trabajo e investigación de mi parte y de una gran labor de mis asesores de carrera.

Considero que las metas alcanzadas con la aplicación de este proyecto pueden elevarse más en la medida del interés y compromiso que le imprimamos los involucrados. No puedo decir que en el desarrollo de este proyecto alcancé el cien por ciento de lo que esperaba, sin embargo esta experiencia me ha dejado muy interesada en mejorar mi estilo tanto docente como gestor. También puedo asegurar que las personas que se vieron involucradas en el desarrollo de las partes de esta propuesta, no desarrollan igual su trabajo que con anterioridad, sé que en algún aspecto u otro han mejorado. Es precisamente la oportunidad de contactar e influir a otras personas la que me pareció más interesante y útil en el desarrollo de esta propuesta, pues a lo largo de la

investigación, aplicación y evaluación pude ver que en algunos aspectos las personas mejoramos en el proceso de enseñanza aprendizaje que vivimos.

Estoy convencida de que en la medida que nos responsabilicemos más de nuestra parte en el mejoramiento de la calidad de nuestro nivel de vida y muy en especial de nuestra educación, los mexicanos y en especial los miembros del colectivo escolar del plantel donde laboro, lograremos tener un mejor desarrollo y cumplir con la promesa de movilidad social y económica que tanto pregona nuestro sistema educativo mexicano.

Notas

- 1 U.P.N., *Antología Básica. La Calidad y la Gestión escolar*, 1996. P. 278.
- 2 SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO, *Manual del Diplomado de Calidad Total*, 1998, p. 18
- 3 FEIGENBAUM, Armand V. *Control Total de Calidad*, 1997, p. 7
- 4 *ibid*, p. 10
- 5 BESTERFIELD, Dale H. *Control de Calidad*, 1995, p.2
- 6 SECRETARIA DE DESARROLLO ECONÓMICO, *op. cit.*, p. 1
- 7 FEIGENBAUM, *op. cit.*, p. 11
- 8 IVANCEVICH, John, M. y otros *Gestión. Calidad y competitividad*, 1994, p. 75
- 9 SECRETARÍA DE DES. EC., *op. cit.*, p. 1
- 10 BESTERFIELD, *op. cit.*, p.3
- 11 *idem*
- 12 JURAN, J.M. y Frank M. Gryna. *Manual de Control de Calidad*, 1996, p. 10.3
- 13 *ibid*, p. 35C.3
- 14 BESTERFIELD, *op. cit.*, p.3
- 15 *idem*
- 16 *idem*
- 17 JURAN, *op. cit.*, p. 35F2 y 35F3
- 18 FRESCO, Juan C. *Desarrollo Gerencial. Hacia Calidad Total*, 1991, p. 345
- 19 *ibid*, p. 346-347
- 20 *Almanaque Mundial 1997*, 1996, p.405-406.
- 21 FRESCO, *op. cit.*, p. 346
- 22 *ibid*, p. 347
- 23 IVANCEVICH, *op. cit.*, p. 14

24 FRESCO, op. cit., p. 345

25 IVANCEVICH, op. cit., p. 14

26 JURAN, op. cit., p. 35C.4

27 ibid, p. 35D.5

28 PRAWDA, Juan, *Logros, inequidades y retos del futuro del sistema educativo mexicano*, 1989, p. 25-37

29 CONALTE, *Perfiles de desempeño para preescolar, primaria y secundaria. Modernización educativa*, 1991, p.28-29

30 SCHMELKES, Sylvia. *La calidad en la educación primaria. Un estudio de caso*. 1997, p.25

31 idem

32 LATAPÍ SARRE, Pablo. *La enseñanza tutorial: elementos para una propuesta orientada a elevar la calidad*, 1988, p.51.

33 idem

34 DEMING, W. Edwards, *Calidad, Productividad y Competitividad*, 1989, pp. 19-20

35 ENGLISH, Fenwick y John C. Hill. *Calidad Total en la Educación. Revolucionemos la enseñanza con las ideas de Deming*, 1995, p. 28-31

36 ibid, p. 29

37 ibid, p. 35

38 ibid, p. 8

39 ibid, p. 33

40 ibid, p. 82

41 ibid, p. 35

42 ibid, p. 10

43 ibid, p. 11

44 ibid, pp.120-124

45 U.P.N., *Antología Básica. Corrientes Pedagógicas Contemporáneas*, 1995, pp. 14-20.

46 U.P.N., *Antología Básica. Institución Escolar*, 1994, pp.31-40.

47 ibid, pp. 42-92.

48 U.P.N., *Antología Básica. Corrientes Pedagógicas Contemporáneas*, pp. 65-72.

49 idem

50 *Diccionario de las Ciencias de la Educación*, Santillana, 1998, p. 399.

51 U.P.N., *Antología Básica. Bases para la planeación escolar*, 1995, p.91.

52 O.C.D.E. *Escuelas y calidad de enseñanza. Informe internacional*, 1991, pp.37 y 147.

53 ibid,p. 147.

54 ibid, pp. 41-43 y 46.

55 ibid, pp. 113-114.

56 U.P.N., *Antología Básica. La gestión como quehacer escolar*, 1994, p. 156.

57 U.P.N., *Antología Básica. Alternativas para la enseñanza aprendizaje de la lengua en la escuela*, 1995, p. 163.

58 U.P.N., *Antología Básica. Evaluación y seguimiento en la escuela*, 1995, p. 232.

59 U.P.N., *Antología Básica. Alternativas para la enseñanza aprendizaje de la lengua en la escuela*, 1995 , p. 163-170.

Bibliografía

- Almanaque Mundial 1997*. México, Editorial Televisa, 1996. 815 pp.
- BESTERFIELD, Dale H. *Control de Calidad*. México, Prentice Hall, 4ª. Ed., 1995. 508 pp.
- CONALTE. *Perfiles de desempeño para preescolar, primaria y secundaria. Modernización educativa*. México, Conalce, 1991. 85 pp.
- DEMING, W. Edwards. *Calidad, Productividad y Competitividad. La Salida de la Crisis*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos, S.A. 1989. 392 pp.
- Diccionario de las Ciencias de la Educación*. México, Aula Santillana, 1998. 3504 pp.
- ENGLISH, Fenwick W. y John C. Hill. *Calidad Total en Educación. Revolucionemos la enseñanza con las ideas de Deming*. México, EDAMEX, 1995. 176 pp.
- FEIGENBAUM, Armand V. *Control Total de la Calidad*. México, Compañía Editorial Continental, 3ª. Ed., 1997. 922 pp.
- FRESCO, Juan C. *Desarrollo Gerencial. Hacia Calidad Total*. Buenos Aires, Ediciones Macchi, 1991. 372 pp.
- IVANCEVICH, John M. y otros. *Gestión. Calidad y Competitividad*. Madrid, Irwin, 1994. 800 pp.
- JURAN, J.M. y Frank M. Gryna. *Manual de Control de Calidad*. México, Mc. Graw Hill, 4ª. Ed. Tomos 1 y 2, 1996.
- LATAPÍ SARRE, Pablo. *La enseñanza tutorial: Elementos para una propuesta orientada a elevar la calidad*, en: ANUIES. *Revista Superior de Educación*. México, ANUIES, No. 68, Octubre-Diciembre 1988. 152 pp.
- O.C.D.E. *Escuelas y calidad de enseñanza. Informe internacional*. Paidós, Barcelona, 1991. 200 pp.
- PRAWDA, Juan. *Logros, inequidades y retos del futuro del sistema educativo mexicano*. México, Grijalbo, 1989. 391 pp.
- SCHMELKES, Sylvia. *La calidad en la educación primaria. Un estudio de caso*. SEP. F.C.E. México, 1997. P.25
- SECRETARÍA DE DESARROLLO ECONÓMICO. *Manual del Diplomado de Calidad Total*. México, Secretaría de Desarrollo Económico, 1998. 300 pp.

U.P.N. *Antología Básica. Alternativas para la enseñanza aprendizaje de la lengua en la escuela.* México, UPN, 1995. 307 pp.

U.P.N. *Antología Básica. Bases para la planeación escolar.* México, UPN, 1995. 143 pp.

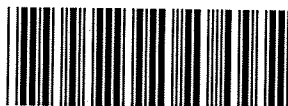
U.P.N. *Antología Básica. La Calidad y la Gestión Escolar.* México, UPN, 1996. 289 pp.

U.P.N. *Antología Básica. Corrientes Pedagógicas Contemporáneas.* México, UPN, 1995. 256 pp.

U.P.N. *Antología Básica. Evaluación y Seguimiento en la escuela.* México, UPN, 1995. 301 pp.

U.P.N. *Antología Básica. La Gestión como quehacer escolar.* México, UPN, 1994. 206pp.

U.P.N. *Antología Básica. Institución Escolar.* México, UPN, 1994. 179 pp.



178339