



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA  
DE MÉXICO**

**UNIVERSIDAD NACIONAL  
AVENIDA DE  
MÉXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES  
ARAGÓN**

**“EL PROYECTO ESCOLAR: GARANTÍA DE CALIDAD Y DIMENSIÓN  
DE LA INTEGRACIÓN ESCOLAR EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS:  
ANEXA A LA NORMAL No. 2 DE NEZAHUALCOYOTL TURNO  
MATUTINO, ANEXA A LA NORMAL No. 2 DE NEZAHUALCOYOTL  
TURNO VESPERTINO Y MIGUEL HIDALGO TURNO MATUTINO”  
ESTUDIO DE CASO.**

**T E S I S**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:  
LICENCIADO EN PEDAGOGÍA  
P R E S E N T A:  
REYES RUIZ GABRIELA**

**ASESOR:  
RAÚL ROJAS NAVA**



**FES Aragón**

**OCTUBRE 2005**

0352513



Universidad Nacional  
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

**Biblioteca Central**



**UNAM – Dirección General de Bibliotecas**  
**Tesis Digitales**  
**Restricciones de uso**

**DERECHOS RESERVADOS ©**  
**PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL**

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

## AGRADECIMIENTOS

JOSE LUIS Y MARIA DE LOS ANGELES:

A DIOS:

Le pedí a Dios para poder llegar más lejos, y me hizo débil para que aprendiera humildemente la obediencia.

Le pedí salud para poder hacer grandes cosas, y me hizo frágil para que hiciera cosas mejores.

Le pedí riquezas para poder ser feliz, y me dio la pobreza para que pudiera sentir la necesidad de Dios.

Le pedí todas las cosas para poder gozar la vida, y me fue dada la vida para disfrutar de todas las cosas.

No tengo nada de lo que pedí, pero sí todo lo que esperaba. Casi a pesar de mí misma, mis silenciosas plegarias fueron escuchadas. Al igual que la montaña me ha enseñado que en el mundo nada es un regalo y que toda conquista hay que ser pagada con sacrificios y dolores. Pero me ha enseñado también que la vida es estupenda y merece la pena vivirla.

MAESTRO RAÚL ROJAS NAVA:

Estas líneas son de reconocimiento para quien viviendo entre otras vidas, olvida su propia vida, destruyendo las tinieblas de la ignorancia gana su guerra, su mayor paga son las respuestas de sus alumnos, reír con ellos es su mayor goce y aunque triste esté, sonriente se le ve, la imagen más perfecta de comprensión y amor. Su tiempo lo regalo y nunca lo discutió.

Gracias por ayudarme a cristalizar este trabajo, sin recibir nada a cambio, sólo la satisfacción de ver una alumna más cumpliendo su meta. GRACIAS por estar conmigo en este trayecto.

Mamá y Papá lindas palabras que me enseñaron a decir desde niña.

Papá TE QUIERO, se que nunca te lo digo, tal vez porque me da pena, pero en silencio y en mi mundo, siempre pienso en tí y pienso como estarás.

Se que a veces soy egoista por que me encierro en mis cosas. Pero eso no quiere decir que no te quiero, a lo mejor no se como demostrarlo y quiero que sepas esto papá.

Te quiero por que entre más humano te veo mas te quiero y te admiro. Saber que eres tan humano como yo eso sí es de importancia, por que se cuanto sufres. Se que a veces tienes problemas pero lo guardas en tu silencio con mi madre para no preocuparme.

Sentirte como yo de carne y hueso, sentir que sientes como yo, que eres capaz de levantarte ante alguna derrota y volver a empezar de nuevo, pero para hacerlo mejor. Eso para mí es de importancia.

Por que desde niña, la más linda palabra que me enseñaste a decir "PAPÁ", que hoy digo con cariño, emoción, orgullo y sobre todo con amor.

Mamá tu que siempre estas conmigo, ahora quiero decirte lo mucho que significas para mí, tu corazón es bueno, se preocupa por mí, entiende y me das consejos.

Te agradezco por que antes que nada eres mi madre, me cargaste nueve meses en tu vientre y por que desde ahí acariciaste mi frágil cuerpo. Por enseñarme a decir esa linda palabra que hoy me gusta decir con amor, admiración y cariño, "MAMÁ".

He logrado saber de tus desvelos y de tus sufrimientos. Se cuanto sufres cuando lloro, se que hay veces que no necesitamos tantas palabras para expresar lo que sentimos, sólo con una palabra se cuanto me quieres. Y se que ya estoy grande pero soy muy sensible, que con cualquier cosita me siento triste o me alegro, pero hay veces que necesito de tus consentimientos y tu ternura, tu calor, y tus consejos que me enseñaron sobre la vida.

Quiero agradecerte por haberme cargado nueve meses en tu vientre, por darme la vida, tu sangre, por darme tu tiempo, tu espacio. Y le doy gracias a Dios por darme el mejor regalo de mi vida. Gracias por tu amor incondicional que me das a tu manera. Por el tiempo que tomas en mí y te preocupas.

Por eso te digo hoy gracias por tu tiempo y tu amor he logrado saber de tus desvelos y los he visto pensando en mí futuro. Ahora se, que tanto me quieren, sufren más que yo cuando me regañan o son duros,

El poder y la persona misma desaparecerán, pero la virtud de unos grandes padres vivirá para siempre.

Los QUIERO MUCHO y Gracias.

### **GABRIEL Y GUADALUPE**

La vida me ha dado tanto, único ante los ojos que lo viven, Dios quiso que se diera y me dio dos luceros que aunque ahora tiene los pasos cansados, pero llenos de sabiduría y que han estado conmigo en esta vida de continuos aprendizajes y enseñanzas, compartiendo cada momento de mi existencia, aprendo a valorarlos más por ser el ejemplo de seguridad, fortaleza y experiencia. Les agradezco los momentos de felicidad que hemos compartido pues también se que todo afecto genera seguridad.

Gracias abuelitos por estar conmigo.

**LIC. ALMA GARIBAY**

**LIC. MAYRA ORDOÑEZ**

Gracias por haber confiado en mi cuando nadie lo hizo al inicio de mi vida profesional, por los apoyos brindados llenos de sabiduría, por participar en un trozo de mi vida, por que detrás de mis errores siempre estuvieron con la confianza y seguridad que lo haría bien.

### **A LA FES ARAGÓN**

Por la oportunidad que me brindo por ser cuna del desarrollo, por las alegrías, experiencias y conocimientos que en sus aulas obtuve.

**A MIS SINODALES**

**LIC. ALBERTO MONTERO**

**LIC. RODOLFO QUIROZ.**

**LIC. LAURA ELOINA**

**MTRA. MA. DE LA PAZ**

Gracias por el tiempo brindado para la elaboración de este trabajo, ya que sin su ayuda no se hubiera podido llevar a cabo, por su dedicación y esfuerzo, por los conocimientos enseñados en las aulas de la FES Aragón.

## ÍNDICE

### Página

**INTRODUCCIÓN** 1

**JUSTIFICACIÓN** 5

### **Capítulo 1. MARCO LEGAL**

1.1. Estructura Orgánica de la SEP. 9

1.2. Programa de Actualización en la Educación Primaria. 23

1.3. Programa de Desarrollo Educativo 2001-2006. 26

1.4. El proyecto Escolar en la Gestión Escolar. 35

### **Capítulo 2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL.**

2.1. Antecedentes del Proyecto Escolar en la Educación Primaria. 48

2.2. Revisión y Análisis del Proyecto Escolar. 59

2.2.1. Elementos del Proyecto Escolar. 67

2.2.2. La Evaluación y la Autoevaluación del Proyecto Escolar. 76

### **Capítulo 3. MARCO CONCEPTUAL.**

3.1. La Administración Escolar. 95

3.2. Gestión Escolar.	107
3.3. Planeación Estratégica, Táctica y Operacional.	115
3.4. Escuelas de Calidad.	129

**CAPITULO 4. ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS PROYECTOS ESCOLARES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS "ANEXA A LA NORMAL NO. 2 DE NEZAHUALCÓYOTL TURNO MATUTINO; ANEXA A LA NORMAL NO. 2 DE NEZAHUALCÓYOTL TURNO VESPERTINO Y MIGUEL HIDALGO TURNO MATUTINO". PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.**

4.1. Consideraciones relativas a los resultados de la encuesta.	144
4.2. Consideraciones relativas a los resultados de la observación.	148
4.3. Consideraciones relativas a los resultados de los cuestionarios.	154
4.4. Problemas de la definición e Implementación del Proyecto Escolar en las primarias "Anexa a la Normal No. 2 de Nezahualcóyotl turno matutino, Anexa a la Normal No. 2 de Nezahualcóyotl turno vespertino y Miguel Hidalgo turno matutino".	157
4.5. Problemas y situación actual de la operatividad y el desarrollo.	162
4.6. Problemas y situación actual de la evaluación, autoevaluación y seguimiento.	166
4.7. Análisis e implicación de los resultados.	171

4.8. Verificación de los resultados. 175

4.9. Cuadro comparativo. 195

## **Capítulo 5. PROPUESTAS O ALTERNATIVAS QUE ENRIQUECEN A LOS PROYECTOS ESCOLARES.**

5.1. Trabajo colegiado (planeación). 206

5.2. Formación de un comité técnico de calidad. 213

5.3. Evaluación y autoevaluación. 220

**6. CONCLUSIONES.** 226

**7. BIBLIOGRAFÍA.** 233

**8. ANEXOS.** 239

## INTRODUCCIÓN

Sentimos que todos debemos ser partícipes en el diseño de nuevas estrategias para desarrollar las actividades correspondientes a la práctica educativa, por ello **"EL PROYECTO ESCOLAR: GARANTÍA DE CALIDAD Y DIMENSIÓN DE LA INTEGRACIÓN ESCOLAR EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS: ANEXA A LA NORMAL No.2 DE NEZAHUALCOYOTL TURNO MATUTINO, ANEXA A LA NORMAL No.2 DE NEZAHUALCOYOTL TURNO VESPERTINO Y MIGUEL HIDALGO TURNO MATUTINO"** Estudio de Caso, es una filosofía que da continuidad a la vida cotidiana en la escuela, haciendo especial hincapié en el saber enseñar al alumnado procesos y estrategias de razonamiento efectivo que puedan utilizar en el aprendizaje y resolución de problemas. O sea, la cultura escolar tiene que hacer posible que las/os niñas/os sean personas competentes para crear sus propios procesos y estrategias de razonamiento. Si las familias y el profesorado comprenden que el alumnado necesita algo más, mucho más, que información para adquirir ese patrimonio cultural común que les permita valorar de forma crítica las diferencias entre los seres humanos son valores en sí, será entonces y sólo entonces cuando se subraye que es la calidad de las relaciones la que hace posible esa cultura de la cooperación. Precisamente la construcción de un discurso comprometido para vivir democráticamente en la escuela exige superar la visión tecnocrática y reproductora en la que a veces se encuentra inmersa la propia escuela, empujada por esa cultura competitiva y posmodernista, para instalarse en la cultura de la cooperación. Sin olvidar lo anterior, habríamos de cuestionarnos "¿Qué cosas podríamos mejorar desde nuestra posición, con nuestro profesionalismo, siendo como somos, Pedagogos", interesados en la educación?

Este trabajo de investigación es sobre uno de los aspectos más relevantes en las instituciones educativas, el Proyecto Escolar, el cual surge por la presencia de modelos de organización y gestión del trabajo escolar, con una estructura vertical se ha cuestionado por la implicación de la división existente entre los

directivos y la comunidad del plantel. Así mismo la colaboración se hace existente por expresión de una cultura escolar, encaminada a dotar al plantel y a sus actores de una visión compartida de donde se quiere ir, y construir de manera conjunta la misión, en otras palabras, el cómo orientarlo.

Este trabajo tiene como objetivo principal promover una forma de funcionamiento del proyecto escolar de las escuelas que favorezca la formación integral de todos los alumnos en los seis años previstos para cursar la educación primaria, la cual consiste fundamentalmente en que los directivos y maestros:

- Identifiquen y asuman profesionalmente los principales problemas que se enfrentan en cada plantel escolar, para cumplir con los propósitos educativos de la primaria.
- Tomen decisiones de manera colegiada respecto a la labor fundamental de la escuela, es decir, el proceso enseñanza-aprendizaje y en especial el aprendizaje.
- Establezcan metas y estrategias comunes para alcanzarlas;
- Realicen acciones específicas, adecuadas y pertinentes para solucionar los problemas detectados.
- Evalúen permanentemente las acciones realizadas y, con esa base, las fortalezcan o reformulen para lograr mejores resultados.

Esta forma de funcionamiento en un plantel escolar beneficia a cada uno de sus miembros: a los directivos por que orienta y fortalece su función pedagógica al promover el trabajo colegiado y colocar en el centro de las actividades de la escuela, a la enseñanza; a los maestros, por que les permite compartir con sus colegas los problemas y obstáculos que enfrentan en su práctica diaria y buscar soluciones conjuntas, lo que significa en última instancia asumir como equipo docente la responsabilidad de la educación de los alumnos que atienden; a los niños y las niñas, por que sin duda el establecimiento de acuerdos respecto a la enseñanza y el trabajo coordinado de los profesores de la escuela ofrece

continuidad en su aprendizaje y facilita su tránsito de un grado a otro, creando mejores condiciones para el logro de los propósitos educativos; a los padres y las madres de familia, porque les abre la posibilidad de conocer las metas educativas que se propone la escuela y de participar más activamente en la educación que sus hijos reciben.

En este contexto de escasa investigación sobre el alumno de primaria, presento los resultados de una investigación pionera en estudiar el trabajo escolar del niño relacionando familia y escuela.

El Proyecto Escolar tiene que ofrecer a las escuelas una organización abierta tanto a la innovación como al aprendizaje, que permita una experimentación regulada, para el logro de propuestas fundamentadas y concretas que mejoren los procesos educativos que están orientados a la detección de fortalezas y necesidades del alumnado, así como los apoyos que pueden compensar estas necesidades, utilizando como soporte metodológico, la elaboración de propuestas curriculares que vinculadas a la planeación de los maestros de grupo facilitará los procesos de aprendizaje y propiciará opciones para orientar dificultades de comportamiento; desarrollar estrategias de comunicación asertiva, promover el trabajo colegiado para que de manera conjunta se definan rumbos y apoyos internos y externos a la escuela.

Para el logro de nuestras intenciones hemos dividido este trabajo en cinco capítulos. En el primero se da a conocer el marco legal de la educación presentando el marco legal de la SEP, el Programa de Actualización en la Escuela Primaria, el Programa de Desarrollo Educativo 2001-2006 y el Proyecto Escolar en la gestión escolar, todo esto en torno al Proyecto Escolar como instrumento de la planeación estratégica educativa, donde se aterrizan los aspectos básicos del aspecto legal. En el segundo capítulo se presentan los Antecedentes del Proyecto Escolar en la Educación Primaria, revisión y análisis del mismo, así como sus elementos, la evaluación y autoevaluación de éste, en el tercero la administración

escolar, la gestión escolar, la planeación estratégica, táctica y operativa así como las escuelas de calidad; señalando lo anterior aborda la temática la cual tiene como objetivo o finalidad proporcionar una visión del quehacer escolar basado en la formación didáctica para participar con un perfil basado en funciones y actividades que se desarrollan durante el ciclo escolar. El capítulo cuatro hace referencia a las consideraciones relativas de los resultados de la entrevista, la observación y cuestionarios aplicados a las instituciones, a los problemas de la definición e implementación del Proyecto Escolar, la situación actual, la operatividad y desarrollo, así como la evaluación, autoevaluación y seguimiento, dando así un análisis y verificación de los resultados mediante un cuadro comparativo, dado que nuestras reflexiones y contenidos traten de proporcionar la información básica que propicie tanto la comprensión como la reflexión sobre el diseño, así como que posibilite la instrumentación de éste, en sí, los contenidos apoyan a profundizar la estructuración que se pretende, que este trabajo sea el medio de comunicación en general para la institución. El último capítulo comprende las alternativas que enriquecen el Proyecto Escolar, lo que es el trabajo colegiado; la formación de un Comité Técnico de Calidad y la evaluación y autoevaluación, además de presentar en este capítulo los conceptos que creímos necesarios para la reflexión y análisis de las tareas de diseñar el Proyecto Escolar en la tarea docente y en el aula, hemos querido considerar aspectos prácticos y observaciones concretas a fin de que se logre una mayor posibilidad de comprensión y se facilite la instrumentación de los nuevos Proyectos Escolares.

Finalmente se señalan las conclusiones a las que se llegaron después de analizar la problemática del Proyecto Escolar en las instituciones enfocada a su entorno real, así mismo se cita la bibliografía revisada para este trabajo y los instrumentos aplicados mediante los cuales se obtuvo la información de nuestro trabajo. Igualmente a continuación presentamos el desarrollo de las diferentes temáticas y aspectos que se mencionaron con anterioridad a grandes rasgos para su mayor comprensión.

## JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo intenta una caracterización del Proyecto Escolar desde la práctica misma de quienes la ejercen, concentra propuestas, así como sus hallazgos actuales respecto al tema.

**"EL PROYECTO ESCOLAR: GARANTÍA DE CALIDAD Y DIMENSIÓN DE LA INTEGRACIÓN ESCOLAR EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS: ANEXA A LA NORMAL No.2 DE NEZAHUALCOYOTL TURNO MATUTINO, ANEXA A LA NORMAL No.2 DE NEZAHUALCOYOTL TURNO VESPERTINO Y MIGUEL HIDALGO TURNO MATUTINO"** Estudio de Caso, es una concepción o escenario del dirigir, previo al ejercicio. Ya que la dirección escolar tiene elementos propios que la diferencian de otras prácticas sociales y educativas, aunque comparte con las mismas las categorías presentes en toda dinámica social, como autoridad, grupalidad, cultura, producción, etc. Sus constitutivos propios son: el proyecto escolar, el uso de la autoridad, el método directivo, la intersección de proyectos, la gerencia de recursos y, como resultado, la coherencia directiva.

La dirección escolar sí puede ser conceptualizada, asumida y ejercida bajo dos enfoques diferentes: uno el administrativo cuyo objetivo es obtener lo que el director desea con los menores conflictos, y el otro, denominado técnico-pedagógico, cuyo propósito es educar a los otros para dirigir en un proyecto construido y compartido por todos y compatible con los fines personales de los involucrados, e institucionales del tipo y nivel educativo para el tiempo y sitio en que se dirige.

Es por ello que nuestros días están caracterizados por una intensa actividad y no nos damos cuenta ni reflexionamos sobre la educación, la elección del tema es una inquietud como parte de nuestro desarrollo y práctica profesional, el proyecto escolar es determinante en el resultado de la eficiencia educativa, por

que la educación en nuestros días tiene muchos factores inmersos en lo que respecta a ella, vemos decepcionadamente que en lugar de avanzar y sacarla adelante la estamos oprimiendo a un modo devastador donde desgraciadamente no hacemos nada por mejorarla, es hora de que las y los futuros pedagogos entremos en acción para cambiar el presente y el futuro, por que si tratamos de atacar desde la raíz el problema, estaríamos en una madeja de hilos en donde se crean más nudos en lugar de desenredar.

En nuestros días, caracterizados por una intensa actividad sentimos que todos debemos ser participes de nuevas estrategias donde el Proyecto Escolar es una concepción o escenario del dirigir, tiene elementos propios que la diferencia de otras prácticas sociales y educativas pueden identificar en la transmisión de un saber. La escuela como institución tiene un compromiso característico que se enfrenta a la necesidad de reorientar estrategias y metodologías de planeación, organización, ejecución y evaluación que se resumen en un solo nombre el Proyecto Escolar, mismo que asume una organización abierta al buen funcionamiento escolar que afronta y resuelve problemas, aunque estos sean diferentes, puesto que el Proyecto Escolar es capaz de aprender a resolverlos a partir de la propia experiencia. Originar conocimientos y trasladarlos a la práctica cotidiana, al igual que recuperar experiencias de otros, es una de sus características. Así mismo, este tipo de organización debe generar espacios y los tiempos necesarios para que el docente sea un ser profesional de la docencia que tenga como punto de partida el conocimiento y la reflexión de su tarea, de manera tal que pueda proveer a sus alumnos y alumnas de condiciones favorables al logro de la experiencia del aprendizaje, a partir del diseño de sus cursos. Lo anterior define al docente como ser capaz de justificar sus acciones en la sensatez, no sólo en el sentido común y en el diseño, como tarea esencial, concretándose y aplicándolo en el ámbito del trabajo educativo.

Es así como el Proyecto Escolar ha proporcionado en este trabajo la libertad de pensamiento y la confianza para proponer nuevas ideas. Al mismo

tiempo manejar con la comunidad escolar un espíritu crítico que propicie la reflexión y auxilie en la toma de decisiones adecuadas, y lo más importante, que permita el compromiso de esa comunidad con las innovaciones propuestas.

El asumir que los adultos, directivos, docentes y personal de apoyo así como padres de familia pueden continuar aprendiendo, tanto en conocimientos, como en habilidades, destrezas y aptitudes, permite ampliar los saberes y competencias específicos y generar un aprendizaje que, rebasando los muros de las aulas permita el crecimiento y desarrollo de los individuos y una mejor incorporación a la sociedad.

Así uno de los aspectos más importantes en el Proyecto Escolar, es la recuperación del sentido de formar parte de una comunidad. Lo que no puede hacer una persona, generalmente lo pueden lograr muchas personas. El Proyecto Escolar más que controlar a los sujetos, estimula la participación y propicia la correlación, siempre y cuando logre generar una visión que comunique el proyecto y que se desligue del sentido de oportunidad e impulso de la creatividad para el inicio del trabajo y pertinencia a un equipo con el que se va lograr lo deseable.

El Proyecto Escolar se encuentra vinculado directamente con la capacidad de impulsar procesos de cambio, tanto culturales como educativos, que evolucione en un corto, mediano y largo plazo según corresponda. Al sistematizar aquellos procesos que demuestran su eficacia permitirá acceder a una cultura de calidad en el ámbito de la educación.

El dirigir el proceso del Proyecto Escolar les requiere a los directores desarrollar su capacidad de planeación estratégica y puntualizar las acciones de liderazgo, lo compromete a ampliar sus competencias profesionales para originar proyectos variables, que les permita alcanzar sus objetivos y metas; los motive a ser mejores para guiar a su comunidad de manera firme y acertada, sabiendo que el llegar a buen término es un trabajo de todos y es para todos y lo ideal para el

beneficio de los alumnos, es para elevar su aprovechamiento y ofertándoles  
calidad en su educación.

## Capítulo 1. MARCO LEGAL

El Proyecto Escolar incursiona y depende en mucha forma de elementos que las autoridades educativas elaboran en documentos oficiales tales como nuestra constitución, en una línea de acción de tal forma, que permitan transformar el funcionamiento cotidiano de los planteles escolares tomando en cuenta los elementos técnicos-pedagógicos que brinden una calidad y dimensión de integración en las escuelas.

### 1.1. ESTRUCTURA ORGANICA DE LA SEP.

La igualdad de oportunidades y el bienestar, son principios básicos de sociedades que aspiran a ser justas, un cuestionamiento complejo y difícil es determinar que elementos contribuyen a lograr estos principios sin duda la educación es uno de los más notables. Es evidente que en México la "educación"<sup>1</sup> difiere de ser igualitaria y universal, si consideramos las regiones se observan enormes diferencias, por ello partimos de la idea de que el futuro de la sociedades no está irremediamente predeterminado: "la educación se entiende como un complejo proceso de construcción de la voluntad social, que nos revela como un horizonte de posibilidades futuras,"<sup>2</sup> donde uno de los mayores retos que enfrenta hoy en día el pedagogo, es el compromiso de formar hombres y mujeres que sean portadores de un nuevo impulso humano y social que permita llenar de sentido la vida. Sin duda el ámbito de la educación nos da la oportunidad de participar en la formación humana y de servir a los demás.

---

<sup>1</sup> La educación la definimos como la función esencial de todas las sociedades humanas, consiste fundamentalmente en la formación que una comunidad ejerce sobre los individuos que la integran, con la finalidad de preservar la unidad y continuidad en la vida colectiva. ARNAZ, José Antonio. *Planeación de la Educación Superior*. SEP ANUIES. p. 131.

<sup>2</sup> CAMPUZANO Barriga, Mariana. Et. Al. *Implicaciones Pedagógicas del Proyecto Escolar*. Coordinación Sectorial de Educación Secundaria, Subdirección de apoyo técnico complementario. Departamento de Proyectos Académicos. SEP. p. 4.

La carencia de educación adecuada implica considerar a la educación como sector clave para la integración de México al contexto de la globalización y libre competencia, y al mismo tiempo impulsar un proyecto de desarrollo nacional. Este concepto justifica estudios sobre educación, ya que interesa a autoridades educativas no seguir repitiendo los errores del pasado e interesa a la comunidad académica buscar una interpretación objetiva sobre las funciones reales del sistema educativo, "mismo que cuenta con un marco jurídico completo, funcional y eficaz, que sustenta el funcionamiento y las transformaciones que exija su desarrollo."<sup>3</sup>

De esta manera "en la educación básica se busca inculcar a los niños los valores fundamentales de solidaridad, responsabilidad, respeto y aprecio por las formas diferentes de ser y pensar, en un momento crítico de su vida, alcanzar la madurez personal y social que requiere su papel de futuros ciudadanos; y en la educación superior formando profesionales y dirigentes para todos los sectores de la sociedad que además de poseer competencia técnica, conozcan la problemática del país, entiendan los alcances de los retos que afrontan y tengan sensibilidad social ante sus desigualdades."<sup>4</sup> La educación se ha considerado un bien público donde el gobierno juega un papel central, producir este servicio involucra a lo largo del tiempo un múltiple proceso burocrático y social, que puede entenderse mejor dirigiendo el estudio de los años cuando se construyeron las bases para el desarrollo social del país y en donde la educación fue vista como elemento de integración nacional, necesario para la unificación del país y todos los objetivos se supeditaron a su expansión, articulando intereses de los grupos docentes, administrativos y técnicos en una estructura burocrática compleja.

El marco legal de la Secretaría de Educación Pública (SEP) tiene como propósito fundamental prestar servicios de apoyo para que los actos de los

---

<sup>3</sup> CALIXTO Flores, Raúl. Et. Al. Instituto Pedagógico de Estudios de Posgrado. *Seminario de Elaboración y Desarrollo de Proyectos Educativos*. Proyecto Escolar. p. 74.

<sup>4</sup> REYES S. Taméz Guerra. Et. Al. *Programa Nacional de Educación 2001-2006*. p. 38.

servidores públicos brinden seguridad y certeza jurídica a las funciones que tienen asignadas ajustándolos al marco legal que garantiza nuestra Constitución Política.

El presente apartado tiene como finalidad revisar algunos de los elementos que permiten explicar la estructura de la SEP a partir de los aportes que brindan las diversas áreas que la componen, dichos elementos dan pauta a adentrarse al campo de la educación, al considerar como base del terreno jurídico, puesto que la educación es una de las garantías sociales más importantes y que está plasmada en nuestra Constitución Política, y a la que todos los individuos tienen derecho, debe ser regulada por preceptos legales que mantengan el orden y asegure los fines a los que pretende llegar.

De acuerdo a las políticas del estado y regidas por la SEP surgen como un fenómeno social en el cual su estudio corresponde a la pedagogía, ya que ésta tiene como objeto de estudio el análisis y la reflexión de la educación como parte de su ejercicio pedagógico el cual pretende estudiar, las cuestiones técnico-pedagógicas de la educación conociendo, analizando y participando en las normas que la regulan. Así mismo la educación aparece como órgano importante del proceso de planeación, operación y evaluación de los servicios educativos.

El marco legal de la SEP reúne la normatividad jurídica en materia de educación estableciendo disposiciones jurídico-nacionales pretendiendo dar una descripción de las principales leyes que regulan el proceso de educación en nuestro país siendo así la Constitución Políticas de los Estados Unidos Mexicanos, la Ley General de Educación y el Programa Nacional de Educación 2001-2006 los sistemas reguladores de la educación y que tienen como finalidad rescatar aspectos relacionados a la educación y específicamente al acto de educar permitiendo señalar los fines del Proyecto Escolar.

Los ordenamientos de la SEP acuerdan resoluciones, en atención a las necesidades y requerimientos para cumplir con las demandas de la población en

materia educativa así como aquellas que serán solicitadas. La tarea de la SEP es brindar servicios educativos a la sociedad en general en base a lo establecido en el artículo tercero constitucional y la Ley General de Educación. Como se puede observar el marco normativo para garantizar el derecho a la educación está más que manifiesto en los principales instrumentos jurídicos de nuestro país, todos los miembros de la sociedad deberán tener las mismas opciones de acceso a los servicios educativos con las mismas oportunidades para que todos los miembros de la sociedad tengan oportunidad de recibir educación como un elemento indispensable para cualquier acción educativa.

El derecho a la educación es una cuestión fuera de dudas, existen los instrumentos formales y legales para su cumplimiento, todos los mexicanos deben tener la misma opción de acceder a las mismas oportunidades y posibilidades de mantenerse y conducir con éxito su proceso formativo, el esfuerzo educativo debe encaminarse al mejoramiento de las condiciones de vida de la población, de otra manera carece de significado su quehacer, por tal motivo hay que preocuparnos por incorporar todo lo que las nuevas condiciones sociales nos demandan.

De esta manera podemos plasmar las ideas del Proyecto Escolar dentro de la Constitución señalando como queda claramente definida la función rectora de la SEP, así como la responsabilidad que representa en materia educativa mediante diversos lineamientos que pueden ser vistos de la siguiente manera:

Se considera primero la reglamentación de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos con el fin de establecer u otorgar atribuciones de la SEP al Proyecto Escolar:

**"Artículo 3o.-** Todo individuo tiene derecho a recibir educación en el estado - federación, estados, distrito federal y municipios-, impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. la educación preescolar, primaria y la secundaria conforman la educación básica obligatoria.

La educación que imparta el estado tenderá a desarrollar armónicamente todas las facultades del ser humano y fomentara en él, a la vez, el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional, en la independencia y en la justicia.

- I. Garantizada por el artículo 24 la libertad de creencias, dicha educación será laica y, por tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa;
- II. El criterio que orientará a esa educación se basará en los resultados del progreso científico, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios.

Además:

- a) Será democrático, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo;
  - b) Será nacional, en cuanto sin hostilidades ni exclusivismos atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura, y
  - c) Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio para la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convicción del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos;
- III. Para dar pleno cumplimiento a lo dispuesto en el segundo párrafo y en la fracción II, el Ejecutivo Federal determinará los planes y programas de estudio de la educación preescolar, primaria, secundaria y normal para toda la República para tales efectos, el ejecutivo federal

- considerará la opinión de los gobiernos de las entidades federativas y del Distrito Federal, así como de los diversos sectores sociales involucrados en la educación, en los términos que la ley señale.
- IV. Toda la educación que el estado imparta será gratuita;
- V. Además de impartir la educación preescolar, primaria y secundaria señaladas en el primer párrafo, el estado promoverá y atenderá todos los tipos y modalidades educativos -incluyendo la educación inicial y a la educación superior- necesarios para el desarrollo de la nación, apoyará la investigación científica y tecnológica, y alentará el fortalecimiento y difusión de nuestra cultura.
- VI. Los particulares podrán impartir educación en todos sus tipos y modalidades. en los términos que establezca la ley, el estado otorgará y retirará el reconocimiento de validez oficial a los estudios que se realicen en planteles particulares. en el caso de la educación preescolar, primaria, secundaria y normal, los particulares deberán:
- a) Impartir la educación con apego a los mismos fines y criterios que establecen el segundo párrafo y la fracción II, así como cumplir los planes y programas a que se refiere la fracción III, y
  - b) Obtener previamente, en cada caso, la autorización expresa del poder público, en los términos que establezca la ley;
- VII. El Congreso de la Unión, con el fin de unificar y coordinar la educación en toda la República, expedirá las leyes necesarias, destinadas a distribuir la función social educativa entre la federación, los estados y los municipios, a fijar las aportaciones económicas correspondientes a ese servicio público y a señalar las sanciones aplicables a los funcionarios que no cumplan o no hagan cumplir las disposiciones relativas, lo mismo que a todos aquellos que las infrinjan.

**Art. 31.-** Las autoridades educativas darán a conocer a los maestros, alumnos, padres de familia y a la sociedad en general, los resultados de las evaluaciones que realicen, así como la demás información global que permita medir el desarrollo y los avances de la educación en cada entidad federativa. Los diversos tipos y modalidades de educación podrán impartirse u ofrecerse mediante las formas de educación escolarizada, no escolarizada o mixta.

**Art. 73.-** La ley regulará la carrera docente y la política salarial, garantizará la estabilidad, capacitación, promoción y justa remuneración de los educadores en todos los niveles y modalidades, a base de la evaluación de su desempeño.”<sup>5</sup>

Para desarrollar de manera general el manejo del Proyecto Escolar dentro del ámbito educativo se tiene la Ley General de Educación con el objetivo de considerar el cumplimiento de la norma:

**“ARTÍCULO 10º.** La educación que impartan el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios es un servicio público.

Constituyen el sistema educativo nacional:

- I. Los educandos y los educadores;
- II. Las autoridades educativas;
- III. Los planes, programas, métodos y materiales educativos;
- IV. Las instituciones educativas del Estado y de sus organismos descentralizados;
- V. Las instituciones de los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios.

Las instituciones del Sistema Educativo Nacional impartirán educación de manera que permita al educando incorporarse a la sociedad y, en su oportunidad,

---

<sup>5</sup> CARBONELL, Miguel. *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. p. 7-10, 47, 73-81.

desarrollar una actividad productiva y que permita, asimismo, al trabajador estudiar.

**ARTÍCULO 12.** Corresponden de manera exclusiva a la autoridad educativa federal las atribuciones siguientes:

- I. Determinar para toda la República los planes y programas de estudio para la educación primaria, la secundaria, la normal y además para la formación de maestros de educación básica, a cuyo efecto se considerará la opinión de las autoridades educativas locales y de los diversos sectores sociales involucrados en la educación, en los términos del artículo 48;
- II. Establecer el calendario escolar aplicable en toda la República para cada ciclo lectivo de la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica;
- III. Elaborar y mantener actualizados los libros de texto gratuitos, mediante procedimientos que permitan la participación de los diversos sectores sociales involucrados en la educación;
- IV. Autorizar el uso de libros de texto para la educación primaria y la secundaria;
- V. Fijar lineamientos generales para el uso de material educativo para la educación primaria y la secundaria;
- VI. Regular un sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional para maestros de educación básica;
- VII. Fijar los requisitos pedagógicos de los planes y programas de educación inicial y preescolar que, en su caso, formulen los particulares;
- VIII. Regular un sistema nacional de créditos, de revalidación y de equivalencias, que faciliten el tránsito de educandos de un tipo o modalidad educativo a otro;
- IX. Llevar un registro nacional de instituciones pertenecientes al Sistema Educativo Nacional;

- X. Fijar los lineamientos generales de carácter nacional a los que deban ajustarse la constitución y el funcionamiento de los consejos de participación social a que se refiere el Capítulo VII de esta ley;
- XI. Realizar la planeación y programación globales del Sistema Educativo Nacional, evaluar a éste y fijar los lineamientos generales de la evaluación que las autoridades educativas locales deban realizar;
- XII. Fomentar, en coordinación con las demás autoridades competentes del Ejecutivo Federal, las relaciones de orden cultural con otros países, e intervenir en la formulación de programas de cooperación internacional en materia educativa, científica, tecnológica, artística, cultural de educación física y deporte, y
- XIII. Las necesarias para garantizar el carácter nacional de la educación básica, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica, así como las demás que con tal carácter establezcan esta ley y otras disposiciones aplicables.

**ARTÍCULO 47.** Los contenidos de la educación serán definidos en planes y programas de estudio.

En los planes de estudio deberán establecerse:

- I. Los propósitos de formación general y, en su caso, de adquisición de las habilidades y destrezas que corresponden a cada nivel educativo;
- II. Los contenidos fundamentales de estudio, organizados en asignaturas u otras unidades de aprendizaje que, como mínimo, el educando deba acreditar para cumplir los propósitos de cada nivel educativo;
- III. Las secuencias indispensables que deben respetarse entre las asignaturas o unidades de aprendizaje que constituyen un nivel educativo, y
- IV. Los criterios y procedimientos de evaluación y acreditación para verificar que el educando cumple los propósitos de cada nivel educativo.

En los programas de estudio deberán establecerse los propósitos específicos de aprendizaje dentro de un plan de estudios, así como los criterios y

procedimientos para evaluar y acreditar su cumplimiento. Podrán incluir sugerencias sobre métodos y actividades para alcanzar dichos propósitos. "El Plan y los Programas de Estudios son el documento que contiene los lineamientos académicos para los seis grados de la educación primaria, con el fin de que los maestros y directivos tengan una visión de conjunto acerca de los propósitos y contenidos de cada grado y de todos el nivel educativo."<sup>6</sup>

**ARTICULO 65.** Son derechos de quienes ejercen la patria potestad o la tutela:

- I. Obtener inscripción en las escuelas públicas para que sus hijos o pupilos menores de edad, que satisfagan los requisitos aplicables, reciban la educación preescolar, la primaria y la secundaria;
- II. Participar a las autoridades de la escuela en la que estén inscritos sus hijos o pupilos, cualquier problema relacionado con la educación de éstos, a fin de que aquéllas se aboquen a su solución;
- III. Colaborar con las autoridades escolares para la superación con los educandos y en el mejoramiento de los establecimientos educativos;
- IV. Formar parte de las Asociaciones de Padres de Familia y de los Consejos de Participación Social a que se refiere este capítulo, y
- V. Opinar, en los casos de la educación que impartan los particulares, en relación con las contraprestaciones que las escuelas fijen.

**ARTÍCULO 67.** Las Asociaciones de Padres de Familia tendrán por objeto:

- I. Representar ante las autoridades escolares los intereses que en materia educativa sean comunes a los asociados;
- II. Colaborar para una mejor integración de la comunidad escolar, así como en el mejoramiento de los planteles;
- III. Participar en la aplicación de cooperaciones en numerario, bienes y servicios que las propias asociaciones deseen hacer al establecimiento escolar;

---

<sup>6</sup> RAMÍREZ, Raymundo Rodolfo. *¿Cómo Conocer Mejor Nuestra Escuela?*. Elementos para el Diagnóstico. Cuadernos para Transformar Nuestra Escuela. p. 18

IV. Proponer las medidas que estimen conducentes para alcanzar los objetivos señalados en las fracciones anteriores, e

V. Informar a las autoridades educativas y escolares sobre cualquier irregularidad de que sean objeto los educandos. Las Asociaciones de Padres de Familia se abstendrán de intervenir en los aspectos pedagógicos y laborales de los establecimientos educativos.

VI. La organización y el funcionamiento de las Asociaciones de Padres de Familia, en lo concerniente a su relaciones con las autoridades de los establecimientos escolares, se sujetarán a las disposiciones que la autoridad educativa federal señale.

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

**ARTÍCULO 69.** Será responsabilidad de las autoridades de cada escuela pública de educación básica vincular a ésta activa y constantemente con la comunidad. El ayuntamiento y la autoridad educativa local darán toda su colaboración para tales efectos.<sup>7</sup>

La autoridad escolar hará lo conducente para que en cada escuela pública de educación básica opere un Consejo Escolar de Participación Social, integrado con padres de familia y representantes de sus asociaciones, maestros y representantes de su organización sindical, directivos de escuela, exalumnos, así como los demás miembros de la comunidad interesados en el desarrollo de la propia escuela, teniendo como propósito fundamental estos Consejos:

- "Art.2. Los Consejos Escolares de Participación Social actuarán como instancia de consulta, colaboración, apoyo, gestoría e

---

<sup>7</sup> Ley General de Educación. P. 6-7, 8-10, 30, 40-44.

información. Tienen la responsabilidad de propiciar una eficaz colaboración e integración de la comunidad en la educación básica, con el propósito de participar en actividades tendientes a fortalecer y elevar la calidad de la educación.”<sup>8</sup>

Es importante destacar que estos consejos tienen el espacio privilegiado para la discusión académica y han centrado su atención tradicionalmente en asuntos de carácter administrativo y social, teniendo como objetivos en su artículo 5:

- “Impulsar la participación de la sociedad en el mejoramiento físico y material de la escuela, sin demérito de la labor que en este orden le corresponde desempeñar a las autoridades educativas y a las Asociaciones de Padres de Familia. Estará facultado para realizar convocatorias para trabajos específicos de mejoramiento de las instalaciones escolares.
- Fortalecer la organización de la escuela y su participación en el desarrollo de la comunidad a fin de elevar la calidad de la educación.
- Generar canales y medios de comunicación y de información acerca del quehacer educativo y fomentar en la sociedad el interés y conocimiento de la problemática educativa escolar y la necesidad de recursos materiales y financieros de la escuela, a fin de contribuir con las acciones que posibiliten alternativas de solución.
- Propiciar y orientar la participación de las familias en la educación de los niños y jóvenes.
- Revalorar socialmente la función educativa, proponiendo estímulos y reconocimientos de carácter social a alumnos, maestros , directivos, personal de apoyo, administrativo y manual de la escuela.”<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> REYES S. Taméz, Guerra. Et. Al. *Reglamento de los Consejos Escolares de Participación Social en la Educación*. p. 7.

<sup>9</sup> *Ibid.* p. 8

El Consejo Escolar se convierte así en una práctica pedagógica que se vuelve escenario académico poniendo énfasis en la planeación de acciones que coadyuven a corregir los problemas que el maestro enfrenta para llevar a cabo su tarea, encaminada al logro de los propósitos educativos establecidos para la educación primaria, además implica la necesidad de fortalecer la Gestión Educativa para favorecer los procesos que se lleven a cabo en los centros escolares, teniendo la responsabilidad de:

- "Art.37. Informar de manera permanente a los demás integrantes de su comunidad educativa, los avances y ajustes realizados al Plan Anual de Trabajo del propio Consejo."<sup>10</sup>

Este consejo conocerá el "calendario escolar, las metas educativas y el avance de las actividades escolares, con el objeto de coadyuvar con el maestro a su mejor realización; tomará nota de los resultados de las evaluaciones que realicen las autoridades educativas; propiciará la colaboración de maestros y padres de familia; podrá proponer estímulos y reconocimientos de carácter social a alumnos, maestros, directivos y empleados de la escuela; estimulará, promoverá y apoyará actividades extraescolares que complementen y respalden la formación de los educandos; llevará a cabo las acciones de participación, coordinación y difusión necesarias para la protección civil y la emergencia escolar; alentará el interés familiar y comunitario por el desempeño del educando; podrá opinar en asuntos pedagógicos; contribuirá a reducir las condiciones sociales adversas que influyan en la educación; estará facultado para realizar convocatorias para trabajos específicos de mejoramiento de las instalaciones escolares; respaldará las labores cotidianas de la escuela y, en general, podrá realizar actividades en beneficio de la propia escuela. Consejos análogos podrán operar en las escuelas particulares de educación básica."<sup>11</sup>

---

<sup>10</sup> *Ibid.* p. 18

<sup>11</sup> *Ley General de Educación. Ídem.*

“Las bases filosóficas que orientan la educación básica en México se encuentran en el artículo tercero de la Constitución Política Mexicana y en la Ley General de Educación, y se manifiestan de manera más precisa en los propósitos educativos de Planes y Programas de Estudio. En el caso de la educación primaria, se busca que los niños:

1. Adquieran y desarrollen las habilidades intelectuales (la lectura y la escritura, la expresión oral, la búsqueda y selección de información, la aplicación de las matemáticas a la realidad) que les permitan aprender permanentemente y con independencia, así como actuar con eficiencia e iniciativa en cuestiones prácticas de la vida cotidiana.
2. Obtengan los conocimientos fundamentales para comprender los fenómenos naturales, en particular los que se relacionan con la preservación de la salud, con la protección del ambiente y el uso racional de los recursos naturales, así como aquellos que proporcionan una visión organizada de la historia y la geografía de México.
3. Se formen éticamente mediante el conocimiento de sus derechos y deberes, y la práctica de valores en su vida personal, en sus relaciones con los demás y como integrantes de la comunidad nacional.
4. Desarrollen actitudes propicias para el aprecio y disfrute de las artes y del ejercicio físico y deportivo.”<sup>12</sup> De esta manera en este apartado pretendimos señalar la descripción de las principales leyes que regulan el proceso de educación en nuestro país con la finalidad de rescatar los aspectos que conciernen al Proyecto Escolar específicamente señalando así los fines de nuestro estudio.

---

<sup>12</sup> SALAS Garza, Edmundo. Et. Al. *El Proyecto Escolar. Una Estrategia para Transformar Nuestra Escuela*. Cuadernos para Transformar nuestra Escuela. p. 11

## PROGRAMA DE ACTUALIZACIÓN EN LA EDUCACIÓN PRIMARIA.

"Para avanzar hacia la equidad de oportunidades educativas, el gobierno federal propiciará una asignación creciente de recursos públicos y privados a la educación lo que es una condición necesaria para que el país avance hacia una mayor equidad en el acceso a los beneficios del desarrollo"<sup>13</sup> por tal motivo una de las principales preocupaciones de los educadores es la de conocer realmente cuan importante es la tarea y lo que implica ser participe de una actividad fundamental como lo es el hecho educativo, "por que el docente es, sin duda, el factor más importante en cualquier avance sostenido hacia una educación de buena calidad para todos,"<sup>14</sup> por ello es importante desarrollar un carácter critico, racional y reflexivo para el entorno en el cual se desarrolla el sujeto, así mismo se obtendrá un conocimiento amplio sobre los requerimientos y exigencias del mismo para diseñar estrategias que admitan realizar la labor en la que se incluya un bienestar dentro del entorno educativo y en el mismo sujeto que se está educando, emergiendo de esta manera un "gran reto para el sector educativo, pero a la vez surgen cuestiones como, ¿cómo vincular los distintos niveles educativos y al sector educativo con otros sectores sociales para propiciar un proyecto de largo alcance que impacte favorablemente en el enseñanza?, ¿cómo mejorar las condiciones de trabajo de los profesores, que les den las condiciones para el desarrollo de la teoría pedagógica en sus escuelas?, entre otras preguntas que nos planteamos al abordar un proyecto educativo."<sup>15</sup>

Cuando aludimos al concepto de actualización dentro de una institución educativa como ámbito en el cual identificamos al fenómeno que nos interesa como responsabilidad y por ende como compromiso, "compromiso que significa equilibrar la balanza en conocimiento y competencia, ya que ahora la visión educativa es hacer más accesible la educación a todos los sectores de la

<sup>13</sup> REYES S. Taméz, Guerra: *Op. Cit.* p. 41.

<sup>14</sup> *Ibid.* P. 43

<sup>15</sup> CALIXTO Flores, Raúl: *Op. Cit.* p. 7.

sociedad que aspira a modelos educativos que estén acordes a los cambios científicos y tecnológicos del siglo XXI<sup>16</sup> de esta manera lo entendemos como el nuevo establecimiento de conocimientos que ayudan a desempeñarse mejor en su función y para fortalecer su formación dotándolo de condiciones adecuadas que requieren su importante actividad.

El propósito esencial del Programa de Actualización en la Educación Primaria se deriva del Programa de Desarrollo Educativo y del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, ya que ésta radica principalmente en contribuir a elevar la calidad de la formación de los profesores como de los estudiantes de educación primaria mediante el fortalecimiento de aquellos contenidos que responden a las necesidades básicas de aprendizaje de la población del país y que sólo la escuela puede ofrecer ya que la escuela primaria tiene como objetivo primordial "promover el desarrollo integral del educando como un ser individual y social, para que emplee una forma óptima sus capacidades en beneficio propio y de su comunidad y adquiera una formación que le permita continuar con sus estudios en un nivel más alto para poder incorporarse en la vida productiva. Su misión es ser una institución que promueve educación de calidad centrada en la persona humana, concebida como un proceso permanente, que con la participación de la sociedad forma ciudadanos comprometidos con el bien común y el desarrollo de modelos, dando por consiguiente la visión basada en el humanismo, la formación de personas reflexivas, autónomas y creativas; que contribuyan al desarrollo del estado; que viven en una mística de servicio, trabajo en equipo, responsables y honestas orientadas hacia resultados en una cultura de calidad. De esta manera la comunidad educativa decide con base a una facultación amplia y respaldada por un sistema de información y evaluación, así como un marco legal justo, actuando de manera comprometida y participativa, valorando el desempeño de todos actores educativos y ha sustituido a nuestro estado a la vanguardia en el empeño nacional. De esta manera surge el "Taller General de Actualización (TGA) que es el resultado del análisis de los distintos

---

<sup>16</sup> *Ibid.* p. 29

proyectos, procesos y acciones de la Dirección General de operación de Servicios Educativos. El resultado del análisis de las acciones mostró la necesidad de enriquecer de manera permanente las herramientas e instrumentos para que las escuelas fortalezcan sus proyectos escolares,<sup>17</sup> al igual que el TGA surge el Programa Anual de Trabajo (PAT) que "es un componente del proyecto escolar que nos sirve para precisar las metas y acciones genéricas correspondientes al ciclo escolar, además para concretar acciones específicas o actividades, establecer la duración de las mismas; determinar la organización de los participantes y sus responsabilidades funcionales y operativas y estimar los recursos humanos, materiales y financieros requeridos."<sup>18</sup> Lo prioritario aquí es lograr un sistema educativo de mayor calidad esto se requiere por la interacción de los mercados mundiales, el dinamismo del conocimiento y la productividad. Por tal motivo el programa de actualización en la educación primaria que está dirigido a todos los maestros, directivos y autoridades educativas que tienen a su cargo responsabilidades en el proceso de integración de alumnos a la escuela, incluyendo la impartición de talleres de estudio de los materiales de apoyo al trabajo docente teniendo como propósito apoyar al personal docente en la puesta al día de sus conocimientos y en fortalecimiento de sus recursos didácticos, para que alcancen una mayor calidad en el desarrollo de su ejercicio profesional, ya que fue hecho pensando en las necesidades de información y orientación más frecuentes, producto del trabajo de todos los días, de los maestros, directivos y escolares en la educación básica.

---

<sup>17</sup> ORTEGA Salazar, Silvia Beatriz. Et. Al. *El Proyecto Escolar: Una Suma de Acuerdos y Esfuerzos*. Talleres Generales de Actualización. p. 5.

<sup>18</sup> *Ibid.* p. 25.

### 1.3. PROGRAMA DE DESARROLLO EDUCATIVO 2001-2006.

"El Programa Nacional de Educación precisa que la elevada prioridad de la educación habrá de reflejarse en la asignación de los recursos crecientes para ella y en un conjunto de acciones, iniciativas y programas que la hagan cualitativamente diferente y transformen el sistema educativo"<sup>19</sup> por lo que planear lo que se quiere lograr o demandar implica imaginar, vislumbrar y decidir un proyecto, pero esta visión del futuro no puede estar aislada ni olvidar lo que hasta ahora se ha logrado como nación, ya que una sociedad sólo puede entenderse desde la perspectiva de su pasado que siempre es una síntesis incompleta de sus aspiraciones, "la educación juega un papel importante en el desarrollo de un pueblo y cuando no existe un proyecto educativo bien planeado acorde a las necesidades de los protagonistas de la misma, ésta no podría ser valorada con los mismos estándares que se utilicen para evaluar este tipo de planeación: lo que exige que esta actividad tan peculiar del hombre sea acorde al contexto donde se desarrolla y se pretenda superar las condiciones de vida de un pueblo."<sup>20</sup>

En este punto se describe el país que queremos construir, el futuro que buscamos hacer realidad y los esfuerzos que la administración pública se compromete a realizar para avanzarlo, para mejorar la calidad de vida de los mexicanos. Además el Programa Nacional de Educación 2001-2006 tiene los compromisos y lineamientos del gobierno expresados en objetos claros y estrategias completas para lograrlo, pero también presenta una visión estratégica para el mexicano de un nuevo milenio, con un claro sentido de perspectiva histórica. Los técnicos de la Administración Pública lo ven como un instrumento básico que define criterios, prioridades y fundamentos de la elaboración de las políticas públicas. Establecen los objetivos que permitirán realizar los cambios medulares que de este gobierno impulsan: cambios que consolidan el avance democrático, que abatan la inseguridad y cancelen la impunidad que permitan

---

<sup>19</sup> REYES S. Taméz, Guerra: *Op. Cit.* p. 9.

<sup>20</sup> CALIXTO Flores, Raúl: *Op. Cit.* p. 23.

abatir la pobreza y lograr una mayor igualdad social: una Reforma Educativa que asegure oportunidades de educación integral y de calidad para todos los mexicanos, cambios que garanticen el crecimiento con estabilidad en la economía, que tengan como premisa fundamental ser incluyentes y justos; cambios que aseguren la transparencia y la rendición de cuentas en la tarea del gobierno. "El Programa Nacional de Educación es un pretexto para continuar revisando y mejorando los procesos de gestión que impacten en el aprendizaje del alumno independientemente de sus características físicas, culturales, sociales y familiares, logrando de esta manera garantizar la igualdad de oportunidades educativas en los alumnos y las alumnas de la educación básica. Es por ello que el enfoque de la gestión escolar desde el Programa Nacional de Educación 2001-2006, apunta a promover la organización y funcionamiento cotidiano eficaz de las escuelas de educación básica, para asegurar que el personal docente y directivo asuma colectivamente la responsabilidad por los resultados educativos, estableciendo relaciones de colaboración entre sí y con el entorno social de la escuela, comprometiéndose con el mejoramiento continuo de la calidad y la equidad de la educación"<sup>21</sup>. De esta manera se presentan a continuación los principios fundamentales que demanda el Programa Nacional de Educación: educación para todos, educación de calidad y educación de vanguardia por lo que menciona:

- "Pese a los avances logrados hasta ahora, el desigual desarrollo de nuestro país, ha impedido que los beneficios educativos alcancen a toda la población, persisten niños y niñas, numerosos adolescentes y jóvenes que aún no son atendidos por nuestro Sistema Educativo. La situación es particularmente grave en las entidades y regiones de mayor marginación entre los grupos más vulnerables, como los indígenas, los campesinos y los migrantes. Por ello la cobertura y la equidad todavía constituyen el reto fundamental para todos los tipos de educación en el país.

---

<sup>21</sup> ORTEGA Salazar, Silvia Beatriz: *Op. Cit.* p. 5-6.

- La efectividad de los procesos educativos y el nivel de aprendizaje que alcanzan los alumnos son también desigualdades y, en promedio, inferiores a lo estipulado en los planes y programas de estudio, y a los requerimientos de una sociedad moderna. Por ello el reto de elevar la calidad sigue también vigente en el entendido de que no debe desligarse el punto anterior pues una educación de calidad desigual no puede considerarse equitativa.
- Los problemas sustantivos de cobertura, equidad y buena calidad educativas, además de ser consecuencias de condiciones demográficas, económicas, políticas y socioculturales, dependen del funcionamiento de escuelas e instituciones, y del Sistema Educativo en su conjunto. El tercer desafío de la educación mexicana es alcanzar una mejor integración y una gestión más eficaz, en la perspectiva de los modernos organizaciones que aprenden y se adaptan a las condiciones cambiantes de su entorno.<sup>22</sup>

Por otra parte el Programa Nacional de Educación constituye una invitación a fortalecer el papel de los profesores en la constitución de la educación quienes al recibir una información y encontrar espacios para la expresión, que pueden conocer y evaluar los compromisos que se establecen con la sociedad, con lo que tendrán una nueva forma de relacionarse con su gobierno más responsable, más crítica, más participativa y más comprometida , ya que la educación es un factor de progreso y fuente de oportunidades para el bienestar individual y colectivo; repercuten la calidad de vida, en la equidad social, en las normas y practicas de la convivencia humana, en la vitalidad de los sistemas democráticos en los estándares del bienestar material de las naciones; incluye en el desarrollo afectivo, critico y social, y en la capacidad y creatividad de las personas y de las comunidades. La educación en suma, afectan la capacidad y la potencialidad de las personas y las sociedades, determinan su preparación y es el fundamento de su confianza para enfrentar el futuro.

---

<sup>22</sup> REYES S. Taméz, Guerra: *Op. Cit.* p. 16-17.

“El Programa Nacional de Educación 2001-2006 expresa que para mejorar la calidad de los procesos educativos y de los aprendizajes es necesario que cada escuela implemente sus propias acciones de evaluación y rendición de cuentas, que le permitan identificar el progreso y el impacto de los mismos”<sup>23</sup> por lo que hoy se reconoce el papel crucial del conocimiento en el progreso social, cultural y material de las naciones. Se reconoce a sí mismo que la generación, aplicación y transmisión del reconocimiento son tareas que dependen de las interacciones de los grupos sociales y en consecuencia condicionen la equidad social. La equidad social y educativa y el mayor acceso al conocimiento, son por tanto, dos retos entrelazados para potenciar el aprendizaje y la formación permanente de todo, si se aspira a asegurar el avance nacional sin perder la cohesión social en torno a los valores y las costumbres que caracterizan positivamente a la nación.

La situación actual en materia educativa y las condiciones demográficas, políticas y económicas de México demandan un gran proyecto nacional a favor de la educación. Un proyecto en el cual participen y se articulen los esfuerzos de las sociedad y el gobierno, en el logro de cuyos objetivos se sumen y canalicen la energía individual y colectiva de los mexicanos mediante el cual se resuelven los inaceptables rezagos educativos creando condiciones que propicien el futuro bienestar colectivo y la inserción plena de México en el ámbito internacional. Este proyecto propone una revisión amplia e integral de los objetivos, procesos, instrumentos, estructura y organización de la educación en México a fin de contar con una educación acorde con las nuevas condiciones y aspiraciones nacionales y que privilegie el aprendizaje y el conocimiento. Demanda la participación sistemática de los individuos, grupos, organizaciones y sectores del país para garantizar su continuidad y el compromiso con el mismo. No podemos aspirar a construir un país con el que todos cuenten con la oportunidad de tener un alto nivel de vida, si nuestra población no posee la educación que le permita dentro de un entorno de competitividad, planear su destino y actuar en consecuencia;

---

<sup>23</sup> ECHEVARRIA Baltasar, Melinda Artemisa. Et. Al. *Evaluación, Autoevaluación y Seguimiento*. p. 8.

tampoco será posible si la población no cuenta con servicios educativos adecuados.

La evolución de la sociedad mexicana en las últimas décadas obedece a múltiples razones como el cambio en la evaluación de los niveles de la educación de la población, profundos cambios en lo económico, intereses y valores emergentes, nuevas formas de asociación u organización sociales, cambios tecnológicos e internacionalización. Durante la mayor parte del siglo XX, el impulso a la educación en el país tuvo importantes efectos sobre las transformaciones sociales por lo que "la educación tendrá la oportunidad excepcional de actuar como agente catalizador de la capacidad creadora, la imaginación y el compromiso de las nuevas generaciones, destinadas a transformar, en un plazo breve, el escenario cultural, social, político y económico de México."<sup>24</sup> En particular el apoyo a la educación pública abrió oportunidades significativas de movilidad social y mejoramiento económico para muchísimas generaciones de mexicanos. Gracias a esto aumentaron las capacidades y conocimientos de la población, se posibilitó el acceso a mejores oportunidades de desarrollo, se iniciaron procesos de inclusión social de los grupos que habitan estados marginados del desarrollo, se alentaron actitudes de autovaloración en hombres y mujeres que parecían distintas formas de discriminación y potenciaron conductas de reivindicación de derechos humanos, sociales y políticos.

En el Programa Nacional de Educación se describen propósitos y contenidos de la enseñanza, representando así un apoyo al trabajo docente para el maestro sin ser una finalidad directiva, ni indicar de manera rígida e inflexible lo que tienen que hacer en cada clase o en el desarrollo de cada tema. Su contenido y presentación parten de reconocer la creatividad del maestro y la existencia de múltiples métodos y estilos de trabajo docente. Por esta razón las propuestas son abiertas y ofrecen amplias posibilidades de adaptación, a las formas de trabajo del maestro, a las condiciones específicas en las que realiza su labor y a los

---

<sup>24</sup> REYES S. Taméz, Guerra: *Op. Cit.* p. 32

intereses, necesidades y dificultades de aprendizaje de los niños. Actualmente prosigue la discusión sobre lo que es capaz de aprender el individuo, esto es, sobre lo que debe saber o más específicamente sobre lo que vale la pena saber. Esta concepción se presenta dentro del proceso social lo cual nos podría conducir a pensar que cada hombre tiene la posibilidad de apropiarse de ciertos saberes, creencias y valoraciones a la vez que pierde oportunidades de apropiarse de otras. Así pues, se puede decir que cada grupo o sujeto social tienen su propio acervo diferencial de saberes e ignorancias. No obstante lo anterior, lo presupone que el hombre dispone del tiempo, la capacidad y los recursos suficientes para alcanzar cierta preparación, lo cual no siempre se da en la relatividad.

La experiencia escolar tiene importancia si se mide en tiempo en el contexto formativo del niño. Le presenta prácticas o elementos poco usuales en otros ámbitos aun desconocidos, y también le cierra alternativas, es decir, por asistir a la escuela los niños pierden otras experiencias formativas. Existe la creencia muy arraigada de que el hombre posee una capacidad limitada para formarse, lo cual ha dado origen a una serie de medidas no del todo acertadas en cuanto al establecimiento de políticas educativas en nuestro país. Así pues, nuestras actitudes del ramo educativo parten de la tesis en buena medida falsa de la ilimitada capacidad de formación del individuo donde el establecimiento profesional del sistema educativo tiende hoy a formar a cada persona lo mejor posible y durante el mayor tiempo posible.

El trabajo de los docentes es producto de la relación sujeto-institución, donde ambas instancias lo modifican y son modificadas por éste. Puesto que aprender en la práctica sigue siendo importante, y los docentes siguen creyendo que la experiencia de trabajo tiene una gran influencia en la conformación de su práctica. Dado que sólo por la interacción en la dinámica de la clase e independientemente de todos los sistemas e intenciones de la educación se derivan ya efectos considerables sobre la persona en formación. Por tal motivo consideramos que la educación es un ámbito decisivo para el futuro de nuestro

país, por lo que debe procurarse permanentemente elevar su calidad y cobertura a partir de la obligatoriedad de la primaria, secundaria y ahora preescolar con carácter laico y gratuito impartido por el estado, teniendo dimensión nacional y sustento en términos del artículo 3° constitucional.

El desarrollo al que aspiramos los mexicanos entraña fortalecer la soberanía y la presencia de nuestro país en el mundo, una economía nacional en crecimiento y con estabilidad, y una organización social fincada en la democracia, la libertad y la justicia. Estos son objetivos que exigen una educación de alta calidad, con carácter nacional, con capacidad institucional que asegure niveles educativos suficientes para toda la población. Así mismo precisan la reafirmación y el acrecentamiento del compromiso del Estado Mexicano con la educación pública. Esta estrategia de desarrollo en la educación requiere que se aceleren los cambios en el orden educativo. Al igual que en las otras esferas de la vida nacional, este trabajo implica una nueva relación entre el estado y la sociedad y de los niveles de gobierno entre sí y supone, en general, una participación más intensa de la sociedad en el campo de la educación, comprendiendo los ciclos fundamentales en la instrucción y formación de los educandos, impartiendo en ellos el conjunto de conocimientos esenciales que todo ciudadano debe recibir. Las consideraciones, medidas y programas que contiene este programa de desarrollo evidencia históricamente las experiencias recientes de la correlación entre una educación básica de calidad y la posibilidad de desarrollo en forma muy fuerte, ya que la educación básica impulsa la capacidad productiva de una sociedad y mejora sus instituciones económicas, sociales, políticas y científicas, puesto que constituyen decisivamente a fortalecer la unidad nacional y a consolidar la cohesión social, a promover una más equitativa distribución del ingreso a fomentar hábitos más racionales de consumo a enaltecer el respeto a los derechos humanos, en particular al precio de la posición de la mujer y los niños en la comunidad, a facilitar la adaptación social al cambio tecnológico.

El gran esfuerzo educativo mexicano ha demostrado que es capaz de contender con los problemas de cobertura de la educación básica, y uno de ellos es, la calidad de la educación ya es deficiente en que, por diversos motivos, no proporcionan el conjunto adecuado de conocimientos, habilidades, capacidades, destrezas. Actitudes y valores necesarios para el desenvolvimiento de los educandos y para que estén en condiciones de contribuir, efectivamente, a su propio progreso social y al desarrollo del país. La magnitud y la trascendencia de la obra educativa que reclama el futuro de México entraña la participación de cuantos intervienen en los procesos educativos, los maestros, los alumnos, los padres de familia, directivos escolares y autoridades de las distintas esferas del gobierno.

Al impulsar la participación social en el quehacer educativo se propicia una mayor atención de la comunidad en el correcto funcionamiento de la escuela, sus instalaciones, su mobiliario, el material didáctico de que disponen sus maestros y el cumplimiento de los planes y programas de estudio.

De hecho, una mayor cercanía de la comunidad con la escuela fomenta una forma de apoyo horizontal entre las familias que coadyuvan a reducir los índices de reprobación y deserción de los niños de la propia comunidad. En este sentido, una más amplia participación social en la educación generará niveles más altos de información acerca del quehacer educativo, avivará el interés familiar y comunitario por el desempeño escolar, y se traducirá en una verdadera contraloría social no coercitiva, sino persuasiva y prepositiva de la educación.

El protagonista de la transformación educativa en México debe ser el maestro. Es el maestro quien transmite los conocimientos, fomenta la curiosidad intelectual y debe ser ejemplo de superación personal. Es él quien mejor conoce las virtudes y debilidades del sistema educativo. Sin su compromiso decidido, cualquier intento de reforma se vería frustrado. Por ello, uno de los objetivos centrales de la transformación educativa es revalorar la función del maestro. El

maestro debe ser uno de los principales beneficiarios del nuevo federalismo educativo y de la nueva participación social en la educación. La revaloración de la función magisterial comprende aspectos principales como formar individuos conscientes de los cambios de nuestra sociedad y las reacciones de las generaciones jóvenes. De esta manera el maestro tendrá la obligación de inventar algo todos los días con base en los nuevos saberes que se construyen y tengan como sustento las necesidades del individuo, mismas que abordarán problemas del ámbito escolar y de la importancia del aula intentando crear así crear y recrear puentes entre el poder y la dignificación de la actividad docente.

#### 1.4. EL PROYECTO ESCOLAR EN LA GESTIÓN ESCOLAR.

"El compromiso es una posición reactiva, no positiva, ante la realidad, que implica una visión del futuro y conciencia de cierto poder; que apela al sentido de responsabilidad y que se traduce en acciones. El ambiente propicio para llegar a compromisos es, presemajante, la participación colectiva en la discusión de los problemas que afectan a un grupo social"<sup>25</sup> hace que la gestión en la escuela primaria sea un espacio de autoformación que puede ser mucho más eficaz que las variadas ofertas externas de actualización, puesto que responde a las necesidades concretas de cada escuela, además surge de la necesidad de conocer el impacto de la Reforma Educativa en la escuela y el salón de clases, por lo que centra su trabajo en el ámbito de la gestión escolar partiendo del supuesto de que gran parte del éxito de la Reforma Educativa depende de factores como:

- a) Comprender los propósitos establecidos en el plan y los programas de estudio y del compromiso del personal para alcanzarlos.
- b) La capacidad de los directivos para dirigir la acción de los profesores hacia la consecución de los propósitos, establecer un clima adecuado para la enseñanza y para solucionar conflictos de los distintos actores de la vida escolar.
- c) La capacidad y disposición del personal docente para asumir que los problemas de la enseñanza y los resultados educativos, así como las acciones para superarlos, son asuntos de todos y cada uno.
- d) El tiempo efectivo que se dedica a la enseñanza.
- e) La habilidad y convicción del personal docente y directivos para encauzar la participación y conseguir el apoyo de las familias a la tarea educativa.

---

<sup>25</sup> CAMPUZANO Barriga, Mariana: *Op. Cit.* p. 10.

Existen factores externos a la escuela que influyen en la calidad de los resultados educativos, afirmando que los factores internos son relacionados con la organización y el funcionamiento del plantel los que determinen y hacen la diferencia en el tipo de educación que reciben los niños. "El Proyecto Escolar ofrece condiciones para un cambio efectivo, tanto en la organización de la vida escolar, entendida ésta como parte de una comunidad interesada en contar con una institución consciente y responsable de la formación de su hijos como en lo relativo al conjunto de las relaciones maestro-alumno en los distintos espacios de encuentro entre ellos."<sup>26</sup> Esta situación explica, por ejemplo por qué los padres optan por una escuela y no por otra, entre dos cercanas a su domicilio o el hecho de que dos escuelas ubicadas en el mismo contexto social, cultural y económico obtienen resultados diferentes. "El fortalecimiento del sentido de pertenencia y de la responsabilidad social sobre la educación y la escuela pública demandará una nueva forma de entenderla, y un cambio de actitudes sobre la participación de la sociedad en la gestión educativa,"<sup>27</sup> por lo cual el propósito de transformar la organización y funcionamiento de las escuelas es con la finalidad de mejorar la calidad de los resultados educativos, de probar una estrategia de formación y trabajo colegiado dirigida al personal docente y directivo de las escuelas para que identifiquen sus principales problemas educativos y propongan estrategias de solución y mediante el diseño y puesta en marcha de un proyecto escolar, recabar información durante el proceso de transformación de la gestión escolar para orientar técnicamente a directivos y maestros durante el proceso de transformación de la gestión escolar, al mismo tiempo que identifica los factores que favorecen y obstaculizan el logro de los propósitos educativos establecidos en el plan y los programas de estudios nacionales que tienen como propósito organizar la enseñanza y el aprendizaje de contenidos básicos como medios fundamentales para que los alumnos logren los objetivos de la formación integral, el término básico no significa la reunión de conocimientos mínimos o fragmentados, sino un conjunto de conocimientos y habilidades que permite

---

<sup>26</sup> *Ibid.*, p. 7

<sup>27</sup> REYES S. Taméz, Guerra: *Op. Cit.* p. 47

adquirir, organizar y aplicar saberes de diverso orden y complejidad crecientes. Por ello el plan y los programas tienden a estimular las habilidades necesarias para el aprendizaje permanente, la adquisición de conocimientos asociada con el ejercicio de habilidades intelectuales y la reflexión. "La gestión interna de las escuelas deberá evolucionar hacia formas creativas de expresión de valores democráticos, fomentando la acción respetuosa de las opiniones; la valoración de la diversidad social y cultural; el compromiso colectivo; el análisis compartido de problemas comunes; y la apertura de los procesos de decisión."<sup>28</sup> Por lo anterior la gestión escolar enfatiza el apoyo al personal directivo y docente, ya que les asesora diferenciadamente de acuerdo con las dificultades específicas que se pretendan en cada plantel, además su propósito es transformar la organización y el funcionamiento de la escuela, y esto tiene que ver con una cultura escolar establecida, reconoce la necesidad de un cambio gradual, acompañado y cuidado técnicamente, para valorar la pertinencia de su aplicación, en un momento dado.

La idea de una escuela que aprende ha venido cobrando claridad en las escuelas que pueden rehacer, revitalizar y renovarse en forma sostenida, no por decretos ni por reglamentos, sino tomando la orientación del aprendizaje, esto significa hacer que todos los que pertenecen al sistema del proyecto escolar expresen sus aspiraciones, tomen conciencia y desarrollen juntos sus capacidades, es por ello que el Proyecto Escolar tienen como objetivo principal promover una forma de funcionamiento de la escuela que favorezca la formación integral de todos los alumnos en los seis años previstos para cursar la educación primaria, la cual consiste fundamentalmente en que los directivos y maestros:

- a) "Identifiquen y asuman profesionalmente los principales problemas que se enfrentan en cada plantel escolar, para cumplir con los propósitos educativos de la primaria.
- b) Tomar decisiones de manera colegiada respecto a la labor fundamental de la escuela, es decir, la enseñanza.

---

<sup>28</sup> *Ibid.* P.48.

- c) Establecieron metas y estrategias comunes para alcanzarlas;
- d) Realicen acciones específicas, adecuadas y pertinentes para solucionar los problemas detectados.
- e) Evalúen permanentemente las acciones realizadas y, con esa base las fortalezcan o reformulen para lograr mejores resultados.<sup>29</sup>

Además el campo de la educación comprende tanto el contexto como la institución donde se realiza el proceso enseñanza-aprendizaje, ha dado como resultado el devenir de la gestión escolar, con lo que se abrió el horizonte conceptual por demás amplio e interesante para la pedagogía, " la gestión escolar implica la toma de decisiones en referencia a la política educativa, adecuada a las características del contexto, así como de las necesidades de la comunidad de cada centro educativo, ya que abarca el conjunto de acciones relacionadas entre si, pretende la función directiva de una escuela para promover y posibilitar el logro de propósitos pedagógicos con y para la comunidad educativa. El proyecto escolar es un instrumento y estrategia de la gestión escolar, ya que favorece el encuentro y dialogo entre la comunidad educativa a fin de emprender un movimiento ordenado y sistemático, en pro del funcionamiento y organización de la escuela, en torno al desarrollo de competencias en el alumnado,<sup>30</sup> este análisis implica que la revisión de una serie de factores y variables que son parte de nuestro objeto de estudio actuando sobre situaciones de educación concretas y éstas son:

1. Variables que están vinculadas o constituidas con factores que se refieren directamente a la educación.
2. Variables vinculadas a la estructura de la institución.
3. Variables vinculadas a métodos y técnicas de aprendizaje.
4. Variables vinculadas a las instalaciones materiales.
5. Variables vinculadas a la formación de docentes.

---

<sup>29</sup> SALAS Garza, Edmundo: *Op. Cit.* p. 7.

<sup>30</sup> ORTEGA Salazar, Silvia Beatriz: *Op. Cit.* p. 6.

## 6. Variables vinculadas al presupuesto destinado a la educación.

La observación de esta clasificación nos permite examinar lo estrecho de la concepción que se asumía sobre la administración escolar, la cual ha cedido lugar hoy en día a la Administración de la Educación para dar paso a la Gestión Educativa, que es una pieza importante en la formación profesional del pedagogo ya que la "Reforma de la Gestión del Sistema Educativo tiene como fin último la búsqueda de una educación de buena calidad para todos,"<sup>31</sup> por lo que es importante señalar que el pedagogo juega un papel muy importante dentro de las siguientes disciplinas:

- Planeación educativa.
- Administración de la educación.
- Planeación estratégica.

De esta modo la **Planeación Educativa** es un conjunto de herramientas que nos ayudarán a almacenar, transformar, analizar, gestionar y editar información educativa que ayude a resolver problemas complejos de planificación, análisis, gestión y de toma de decisiones, que la institución requiera para su objetivo fundamental, se creó para desarrollar un sistema de información para la escuela, y que de cierta forma contribuyera al fortalecimiento de las actividades de análisis, gestión y planeación, a través de identificar y determinar de manera estructural las necesidades y los problemas educativos, al mismo tiempo de atender a la demanda social de una distribución educativa más equitativa entre las regiones, siendo congruentes con los procesos de descentralización económica, política y social que impulsa la presente administración.

Anteriormente los responsables de la planeación educativa, enfrentaban amplios problemas para identificar aquellas regiones donde el servicio de la educación llegaba de forma insuficiente, así mismo resultaba muy costoso la

---

<sup>31</sup> REYES S. Taméz, Guerra: *Op. Cit.* p. 89.

programación de visitas de campo para determinar la mejor ubicación para la instalación de nuevos servicios educativos; los métodos tradicionales de planeación territorial resultaban ser inoportunos a las crecientes demandas de servicios educativos, ya que la utilización de mapas impresos y el manejo de estadísticas e indicadores por separado representaban importantes fallas en la interpretación de los resultados y no siempre fueron los más adecuados.

En el momento actual la planeación enfrenta grandes retos para poder resolverlos deberá tener una visión integral de los problemas sin parcializarse en sectores. La planeación educativa habrá de integrarse en esta macrovisión que incluya la estructura de la formación social, ya que por sí sola no podrá incidir significativamente en problemas educativos en las características, aptitudes, cultura y habilidades como en los conocimientos que los estudiantes habrán de adquirir en la escuela ante los cambios políticos y económicos del país, lo que trae como consecuencia una mayor demanda de educación.

Con respecto a la **Administración de la Educación** proyecta un tratamiento global de la organización y administración, a través de una propuesta de trabajo que toma en cuenta la reconfiguración de los sistemas educativos, expresada tanto en los macro-procesos de descentralización y modernización, como en las nuevas funciones que (en el ámbito micro) involucran a instituciones y a actores sociales. El enfoque adoptado distingue tres campos de actuación que se consideran prioritarios en la tarea de encarar la mejora de la organización y administración de los sistemas educativos, se plantea una modalidad de apropiación de nuevos conocimientos.

Una comunidad de aprendizaje está formada por diversos miembros que pueden incluir a alumnos, maestros, directivos, padres de familia y académicos, quienes se involucran cotidianamente en actividades socioculturales a través de diversos artefactos tales como el lenguaje, los libros, los materiales educativos y las computadoras, para construir el conocimiento y recrear la cultura de manera conjunta.

En el diseño de escenarios y programas educativos una propuesta educativa que pretende crear espacios de interacción y comunicación entre los diversos miembros de una comunidad de aprendizaje con fines de administrar el ámbito educativo para obtener nuevas maneras de analizar y promover el aprendizaje y desarrollo de todos los participantes en los ámbitos cultural y social, dando como resultado la meta de que, al concluir la administración de fin del ciclo escolar todas las escuelas de educación básica del estado cuenten con su proyecto escolar, concebido éste como el instrumento donde se expresa la forma particular de cada escuela para lograr que todos los alumnos adquieran conocimientos y desarrollen habilidades y actitudes que constituyen los propósitos educativos de la escuela y favorezcan la formación integral de los estudiantes.

Por esta razón la Educación Básica, establece el proyecto de Gestión y Calidad en la Educación, como línea prioritaria de trabajo para apoyar a las escuelas de los niveles de preescolar, primaria y secundaria en el fortalecimiento de las acciones que los colegiados de docentes y directivos planean para resolver la problemática educativa inherente a cada centro educativo.

Pero ¿por qué centrar los esfuerzos en el Proyecto Escolar? Uno de los principales retos de la Administración Educativa consiste en mejorar la calidad de la educación, y para elevar la calidad de la educación es necesario que las escuelas tengan un marco de gestión que permita un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa, además surge ante la imperiosa necesidad de articular a todas aquellas iniciativas que llegan a la escuela para apoyar el desarrollo del proyecto educativo escolar, es en esencia, la construcción de una respuesta a las exigencias de aquellas escuelas que han llegado a un momento en que el trabajo con el Proyecto Escolar se dificulta por la solicitud de insumos que áreas por separado realizan con cotidianidad, además de tener estas visiones diferentes sobre la elaboración, aplicación, seguimiento y evaluación del propio proyecto educativo que los planteles deben diseñar y poner en práctica. Es decir, el Proyecto Escolar implica no sólo el diagnóstico de las necesidades y problemas de

la escuela para poder cumplir los propósitos educativos, sino la suma de esfuerzos de la comunidad educativa para lograr estos propósitos y evaluar las acciones de manera permanente.

De esta manera, "elevar la calidad de la educación" no sólo es un objetivo de este Gobierno, sino que se convierte en la meta principal del Proyecto Escolar de cada una de las comunidades escolares, porque esta forma de trabajo beneficia a cada uno de sus miembros. Pero principalmente a los directivos porque orienta y fortalece su función pedagógica al promover un trabajo colegiado y colocar en el centro de las actividades de la escuela a la enseñanza; a los maestros, porque les permite compartir con sus colegas los problemas que enfrentan en su práctica diaria y buscar soluciones conjuntas; a los niños y niñas, porque sin duda el establecimiento de acuerdos respecto a la enseñanza y el trabajo coordinado de los profesores ofrece una continuidad en su aprendizaje y facilita su tránsito de un grado a otro, y a los padres y madres de familia porque les abre la posibilidad de conocer las metas educativas que se propone la escuela y sobre todo participar más activamente en la educación que sus hijos reciben.

La Administración de la Educación se basa en el trabajo colegiado y el liderazgo académico del director, para que la escuela elabore y ponga en práctica el Proyecto Escolar donde se integra cumpliendo las funciones de asesoría, seguimiento y evaluación de los procesos que promueven la transformación y mejoramiento de las formas de organización y de enseñanza de las escuelas, con la finalidad de mejorar la calidad de los resultados educativos.

La **Planeación Estratégica** es un proceso estructurado para la búsqueda de respuesta a preguntas vitales para el diseño, organización y dirección de las organizaciones educativas y su propósito es tener una visión clara de hacia dónde dirigir nuestras acciones.

Además forma parte de la política nacional de reforma de la gestión educativa, que busca superar diversos obstáculos para el logro educativo,

identificados en el Programa Nacional de Educación, como son el estrecho margen de la escuela para tomar decisiones, el desarrollo insuficiente de una cultura de planeación y evaluación en la escuela y los excesivos requerimientos administrativos que limitan a los directivos escolares para ejercer un liderazgo efectivo.

La democracia y una nueva gestión horizontal están en la base de la propuesta estratégica centrado en la escuela. Se busca transformar el diseño de la política educativa, de una formulación central, que concentra todas las decisiones acerca de las prioridades, las estrategias, los recursos y su distribución, hacia un esquema que permita generar proyectos desde la escuela hacia el sistema educativo.

En la Planeación Estratégica se considera que si los maestros, directivos, alumnos y padres de familia forman una auténtica comunidad escolar, ésta tendrá la capacidad de identificar sus necesidades, problemas y metas realizables orientadas hacia la mejoría de la calidad del servicio educativo. Una institución escolar que sea capaz de generar un proyecto de desarrollo propio, dejará de ser el último eslabón de la cadena burocrática, para convertirse en la célula básica del sistema educativo. Además de transformar la organización y funcionamiento de las escuelas que voluntariamente se incorporen al Proyecto Escolar, institucionalizando en cada centro escolar la cultura y el ejercicio de la planeación y la evaluación a través de la reflexión colectiva.

Una escuela de calidad es la que asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos y se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar. Es una comunidad educativa integrada y comprometida que garantiza que los educandos adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades, actitudes y valores necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena, ejercer una ciudadanía competente, activa y comprometida, participar en el trabajo productivo

y continuar aprendiendo a lo largo de la vida. En este nivel educativo, se busca que los alumnos adquieran los conocimientos y las habilidades intelectuales fundamentales y desarrollan las actitudes y los valores que les permitirán alcanzar una vida plena. Se trata de proporcionar a todos los niños y niñas los elementos que deben tener a su alcance para desempeñarse activa y comprometidamente en los distintos ámbitos de la vida, y de apoyarlos para que desarrollen una conciencia ciudadana activa, en el contexto de la diversidad cultural y regional del país, y una actitud abierta que les permita continuar aprendiendo a lo largo de la vida.

Es la Planeación Estratégica quien está proyectada al logro de los objetivos institucionales de la escuela y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma. Este tipo de planeación se crea con el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la empresa como una entidad total.

El punto de partida de la planeación estratégica plantea el desarrollo social y humano como una de las áreas prioritarias de acción del gobierno planeándonos así como objetivos:

- Mejorar los niveles de educación y bienestar de los mexicanos.
- Acrecentar la equidad y la igualdad de los mexicanos.
- Impulsar la educación para el desarrollo de las capacidades personales y de iniciativa individual y colectiva.
- Fortalecer la cohesión y el capital social.
- Ampliar la capacidad de respuesta gubernamental para fomentar la confianza ciudadana en las instituciones.

De acuerdo con el modelo de planeación, las líneas anteriores se expresan en objetivos estratégicos anuales y sexenales. Dichos objetivos orientan la definición de metas anuales que se encuentran condicionadas a los compromisos programáticos del gobierno, a los acuerdos con los gobiernos estatales y municipales y a los recursos, rubros y mandatos autorizados en el Presupuesto de Egresos de la Federación de cada año para el Programa.

Dentro del diversificado abanico de modelos escolares surgen modalidades que les confieren una gran autonomía pedagógica, necesaria para poder llevar a término un sistema, una metodología particular, y para mantener su identidad se plantea el problema del valor práctico que tiene el material escolar en algunos sistemas de aprendizaje, de entre ellos se eligen aquellos cuyos principios arrancan la actividad y la cooperación escolar. La escuela tiene como uno de sus primeros objetivos la formación de ciudadanos para la democracia, y este objetivo sólo puede conseguirse mediante el ejercicio de una práctica escolar democrática. Decroly advertía que la escuela debe educar para la vida, preparando a los hombres y mujeres para integrarse en la sociedad, comprometiéndoles en la construcción de una sociedad mejor. Por ello, la libertad y la responsabilidad definen una organización dentro de la cual cada uno se esfuerza por ser un miembro consciente y útil de la colectividad. "La idea fundamental del sistema de Ovidio Decroly radica en lo que él ha llamado los centros de interés. La observación directa debe ser, en la primera fase el aprendizaje escolar, el primer cuidado debe ser el del maestro, y por tanto, hay que poner al educando en presencia inmediata de las cosas, la segunda fase aparecerá en el lenguaje como resultado de esta observación, y, por último la fase de la abstracción que es la sistematización del saber que lleva cabo en este sistema por medio de unidades naturales, que son los centros de interés del niño, basado en sus necesidades elementales como por ejemplo al necesidad de tener un hogar."<sup>32</sup> Considera esencial el ejercicio de responsabilidades sociales desde los primeros cursos. Los delegados de gobierno se eligen a través de las asambleas de clase y de escuela,

---

<sup>32</sup> Aguilar, Et. Al. *Enciclopedia Técnica de Educación*. Tomo V. p. 455.

por unos períodos de tiempo limitados. El uso de tales elementos evidencia un trabajo libre cooperativo. Toda la propuesta pedagógica concede una gran atención a la vida social desde una doble perspectiva: como vivencia escolar que permite el aprendizaje de comportamientos sociales y como medio humano que ofrece recursos para la satisfacción de las necesidades. Se trata de una verdadera educación por la acción. En toda actividad escolar se evitan las clasificaciones, los exámenes y selecciones de alumnos por lo que tienen de competitivo y nocivo. Las evaluaciones semestrales se presentan en informes globales sobre la maduración o el nivel físico, intelectual y social del alumno, los tres aspectos de la persona que intentan armonizarse en la práctica escolar cotidiana.

La escuela practica una verdadera pedagogía del interés que implica métodos deliberadamente activos, sin someterse a una jerarquización de temas partiendo de lo simple (o de lo que a menudo se cree equivocadamente que lo es) y hacia lo más complejo, ya que el conocimiento es construido por el que conoce; no se puede recibir pasivamente del entorno y el proceso de conocer es un proceso de adaptación del sujeto al mundo de su propia experiencia. Por lo tanto, no es posible descubrir un mundo independiente y preexistente afuera de la mente del que conoce.

Kilpatrick a modo orientativo, señaló que en los primeros niveles los pequeños proyectos, los análisis de determinados objetos y aspectos, y las explicaciones de tipo superior pueden combinarse con facilidad en el aula. En los niveles posteriores, además de profundizar en los anteriores métodos se pueden ya incluir, con peso propio, los juegos de simulación y las propuestas de experimentación en la construcción del conocimiento del fenómeno educativo junto con la producción de conocimiento.

"El sistema en que Kilpatrick se basó es el sistema de proyectos que es principalmente el método cooperativo o socializado de la enseñanza, donde la enseñanza debe excitar la propia actividad del niño y el niño debe aprender por

propia experiencia y esfuerzo, no por los del maestro."<sup>33</sup> La educación tiene como fin primero conocer la naturaleza de la vida social presente, y los hombres se asocian en toda clase de formas y para toda clase de fines. Toda educación dada por un grupo tiende a socializar a sus miembros, pero la calidad y el valor de la socialización depende de los hábitos y aspiraciones del grupo, de tal modo que el encontrar muchas clases de sociedades implica un ideal social particular.

Para tener una buena Gestión Escolar es importante que los miembros de la sociedad posean una oportunidad equitativa para recibir y tomar de los demás, lo cual, desde el punto de vista educativo, merece una importante consideración, puesto que la realización de una forma de vida social en la que los intereses se penetran recíprocamente, es lo que conforman una medida de participación en sus bienes de todos sus miembros en condiciones iguales que asegura el reajuste flexible de sus instituciones mediante la interacción de las diferentes formas de vida asociadas. Este apartado trata de figurar una reflexión no muy amplia sobre lo que es el Proyecto Escolar en la Gestión Educativa además de explicar de manera breve la Planeación Educativa, la Administración Escolar y la Planeación Estratégica que en el segundo capítulo se abordará con mayor profundidad.

---

<sup>33</sup> *Idem.*

## **Capítulo 2. MARCO TEÓRICO REFERENCIAL Y CONCEPTUAL**

Este proyecto pretende promover una nueva forma de trabajo en las escuelas, orientada hacia el mejoramiento de la calidad del aprendizaje de los alumnos que se atienden. Esta nueva forma de trabajo está basada en el esfuerzo conjunto de los maestros y directivos para identificar y buscar soluciones para los principales problemas que enfrentan en su labor y, en este sentido, apela a la voluntad de cambio que existe en cada uno de ellos.

El instrumento que se utiliza para lograr este objetivo es el Proyecto Escolar, debido a que constituye una posibilidad efectiva para organizar el trabajo de todos los miembros de una escuela en la búsqueda de mejores resultados educativos.

### **2.1. ANTECEDENTES DEL PROYECTO ESCOLAR EN LA EDUCACIÓN PRIMARIA.**

Desde el origen del hombre se suscitaron cambios que nos obligaron a enfrentarnos a diferentes retos, conduciéndonos a la búsqueda de soluciones que contribuyan a lograr una mejor convivencia humana. La evolución científica, producto del desarrollo humano, ha favorecido el proceso de globalización que actualmente vivimos y está determinando la forma de relacionarnos en lo económico, en lo social y en lo cultural. Razón por la cual, la educación se ubica como una de las condiciones indispensables para hacer realidad un mundo que respete en sus ciudadanos el derecho a la identidad, a la democracia, a la justicia y a la independencia para alcanzar un nivel de madurez necesario para la convivencia humana.

Para explicar un fenómeno social, en este caso particular la educación primaria, se debe primero establecer que tal fenómeno siempre está situado en un lugar específico y un momento determinado. Para llegar a entender el fenómeno

educativo actual, debemos explicar las características del Proyecto Escolar, para luego poder identificarlo y definirlo en el proceso de su desarrollo, contemplarlo y acompañarlo en su progresiva complejización, lo cual nos permitirá apreciar los nuevos postulados educativos de una manera comparativa y crítica.

Este apartado es un abstracto del trabajo de investigación educativa en la escuelas primarias "Anexa a la Normal No. 2 de Nezahualcóyotl Turno Matutino, Anexa a la Normal No. 2 de Nezahualcóyotl Turno Vespertino y Miguel Hidalgo Turno Matutino" sobre las transformaciones educativas en el marco social y el Proyecto Escolar, cuyo objetivo es aportar con el dato histórico a un proyecto mayor: el de las relaciones Proyecto Escolar-Instituciones, el cual será importante para completar el panorama educativo. De esta manera el Proyecto Escolar es "un instrumento de organización del trabajo en la escuela, ya que posibilita planear estratégicamente la acciones que solucionen los problemas educativos; su propósito principal es promover una forma de funcionamiento de la institución, que favorezca la formación integral del educando, tal como lo establece el Plan y Programas de Estudio. La elaboración y puesta en marcha del proyecto que sustenta en el trabajo colegiado de directivos, docentes y alumnos con el apoyo de las madres y padres de familia. Para esto los directivos y docentes habrán de realizar una serie de acciones que se sistematizan en las diferentes fases que integran el Proyecto Escolar y que en general se resume de la siguiente manera:

- Identificar los problemas principales que cada escuela tiene para lograr los propósitos educativos de la escuela.
- Tomar decisiones de manera colegiada sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Establecer metas y estrategias.
- Realizar actividades adecuadas y pertinentes para solucionar los problemas detectados.

- Evaluar permanentemente las estrategias y las actividades que posibiliten mejorar los resultados educativos.<sup>34</sup>

La concepción educativa cambia a partir de responder a una concepción elitaria y extranjerizante, se inicia el peregrinaje del Proyecto Escolar en la educación, por lo que "el Proyecto Escolar implica un cambio de la vida de las escuelas y en la forma como la comunidad escolar puede orientar su propia trayectoria."<sup>35</sup> En este contexto la reforma de la educación primaria es todavía un aspecto pendiente, pero cuyos lineamientos generales los viene dado por parámetros externos, la que se ha venido promoviendo, e imponiendo, en los últimos años. Si bien las nuevas necesidades de adaptación de las primarias frente al problema de la globalización aparecen como un hecho evidente, el hecho es que por general, se presentan como una suerte de gruesas líneas y directrices en el esquema referencial de la globalización y, a lo sumo, quedan apuntadas como lo que se tiene que hacer a partir de un supuesto básico: la competitividad y rentabilidad a que deben arribar las escuelas en la lógica del mercado.

Las relaciones entre la escuela y la sociedad no pasan por su mejor momento, ambas hablan idiomas totalmente distintos, la primaria para sentirse pueblo desempolva su memoria histórica y pronuncia el discurso de la indivisibilidad de lo social con lo académico, pero sólo es un discurso sin que logre objetivarse el sujeto revolucionario, por el otro lado articula muy bien el discurso neoliberal de eficiencia, eficacia, productividad, calidad y todas las implicaciones del mercado, ésta es la parte que considero clave a estudiar para elaborar el informe final: cómo el discurso de eficiencia económica logra corporizarse en la práctica institucional, educativa, docente, estudiantil.

En el ámbito educativo el compromiso hemisférico del Proyecto Escolar se expresa en vastos procesos de reforma que abarcan a todos los niveles del

---

<sup>34</sup> CAMPUZANO Barriga, Mariana: *Op. Cit.* p. 2

<sup>35</sup> *Ibid.* p. 7.

sistema educativo y se basa en amplios consensos en torno a los problemas que confronta la educación y en el compromiso y esfuerzo compartido de toda la sociedad por superarlos. Estos procesos se sustentan en los principios de "equidad"<sup>36</sup>, "calidad"<sup>37</sup>, "pertinencia"<sup>38</sup>, "eficacia"<sup>39</sup> y "eficiencia."<sup>40</sup> La equidad entendida como la creación de condiciones para que toda la población tenga oportunidades de recibir servicios educativos con calidad, reduciendo de manera apreciable los efectos que se derivan de la desigualdad social y económica, la discapacidad, la discriminación étnica, cultural y de género; la calidad que comprende el logro de altos niveles y orientaciones cognitivas, de competencias, de habilidades y de actitudes éticas; la pertinencia entendida como la capacidad de los sistemas educativos de responder a las necesidades y aspiraciones de la sociedad en su conjunto, considerando su diversidad social, cultural, étnica y lingüística; y por último, la eficiencia entendida como la provisión de recursos suficientes que se usen de modo óptimo para alcanzar mejores logros educativos. De esta manera "el Proyecto Escolar es una estrategia de funcionamiento en un plantel escolar que beneficia a cada uno de sus miembros; a los directivos por que orienta y fortalece su función pedagógica al promover el trabajo colegiado y colocar en el centro de las actividades de la escuela a la enseñanza; los maestros, por que les permite compartir con sus colegas los problemas y obstáculos que enfrentan en su práctica diaria y buscar soluciones conjuntas, lo que significa en última instancia asumir como equipo docente la responsabilidad de la educación de los alumnos que atienden; a los niños y a las niñas, por que sin duda el establecimiento de acuerdos hasta la enseñanza y el trabajo coordinado de los

<sup>36</sup> **Equidad:** atribuir a cada alumno (a), aquello a lo que tienen derecho, para asegurar la igualdad de acceso a la educación, la permanencia y las condiciones que garanticen el logro de los objetivos en el estudiantado. MUÑOZ Monterrosas, Rocio Alina. Et. Al. *El Proyecto Escolar, una Suma de Acuerdos y Compromisos*. p. 36.

<sup>37</sup> **Calidad:** Conjunto de características de un producto o servicio que tiene la cualidad de satisfacer las necesidades y expectativas del usuario. La calidad de la educación básica ha de reunir, al menos cuatro elementos principales, relevancia, eficacia, equidad y eficiencia. *Idem*.

<sup>38</sup> **Pertinencia** es la relación de una cosa con quien tiene derecho a ella. *Idem*.

<sup>39</sup> **Eficacia** capacidad de un sistema educativo básico para logra los objetivos con la totalidad de los alumnos y en el tiempo previsto para ello. *Idem*.

<sup>40</sup> **Eficiencia:** Óptimo empleo de los recursos para obtener mejores resultados. *Idem*.

profesores de la escuela ofrece continuidad en su aprendizaje y facilita su tránsito de un grado otro, creando mejores condiciones para el logro de los propósitos educativos, a los padres y madres de familia, por que le abre la posibilidad de conocer las etapas educativas que se propone la escuela y de participar más activamente en la educación que sus hijos reciben."<sup>41</sup>

Intentar describir lo que acontece en un plantel escolar nos lleva, necesariamente, a reflexionar acerca de múltiples acontecimientos que por cotidianos se vuelven difusos (a veces, incluso, desconocidos) y que por lo mismo no son objeto de análisis al interior del mismo. Por ejemplo, sabemos que los maestros tienen como función dar clase y **entonces dan clase y ya**. Sin embargo, cuando recreamos y pensamos en lo que sucede en el aula, nos damos cuenta que existen elementos de reflexión que nos obligan a superar la superficialidad de aceptar las cosas como están **porque así han sido y así deber ser**.

El espacio escolar representa una búsqueda permanente hacia la construcción de una propuesta de trabajo en la que se pueda proponer, probar, pensar, recrear, parar, seguir, fallar. Lo importante no son los resultados inmediatos, sino construir condiciones escolares que permitan a la comunidad involucrarse en acciones que le hagan sentir a la escuela como algo **suyo**, siendo, quizás, este elemento el principal detonador de las potencialidades de Alumnos, Maestros, Padres de Familia y de la Dirección escolar misma.

Al vincular la teoría a la práctica, el docente también realiza un proceso de aprendizaje como el aprender con otros, en grupo, así el docente forma parte del grupo, no es el centro del mismo, los contenidos de conocimiento están vinculados con la metodología y tomar la realidad como punto de partida, por lo que con "el Proyecto Escolar se busca la participación de todos los involucrados en la tarea educativa de la escuela. Mediante el ejercicio de la participación es posible asumir más fácilmente como propios los objetivos de la institución, aumentar la

---

<sup>41</sup> *Ibid.* p. 8.

motivación y el sentido de pertenencia a la escuela y, con ello lograr un mayor compromiso con el propósito de mejorar la calidad en todos los aspectos de la vida escolar."<sup>42</sup> Estos elementos deben ser considerados en el momento de diseñar un proyecto de trabajo, mismo que debe ser resultado de un proceso de análisis colectivo y no imposición de una persona (el Director), pues esto generaba mayor compromiso y si bien no todos se sentían identificados, un amplio sector docente reconocía en la propuesta anual alguna parte suya.

En cuanto al personal docente, sabemos que no es posible, ni deseable la homogenización, en tanto que la diversidad permite apoyar y enriquecer puntos de vista complementarios ante una misma situación. El reconocerse como parte de un equipo de trabajo que comparte, incluso, experiencias que van más allá del terreno laboral, es importante, ya que brinda la posibilidad de intercambiar opiniones en un ambiente de tolerancia y aceptación. Un espacio que podría ser aprovechado para la integración del equipo, es el que tenemos para la realización de juntas de Consejo Técnico, el cual debiera servir para el análisis, la reflexión y el intercambio de experiencias, que hagan sentir al maestro como parte del proyecto de trabajo, más que como instrumento de ejecución de órdenes: esta forma de trabajo involucra al maestro en totalidad, pensaba, criticaba, observaba, valorizaba la práctica, la experiencia se sentía parte aunque lo que descubriera no fuera original.

Puede darse el caso de que una misma dinámica de participación y compromiso de los maestros frente al proyecto de escuela se de a partir de ellos mismos, sin embargo, el (la) director (a) juega un papel importante en la medida en que es quien tiene posibilidad de coordinar el trabajo a partir de lo que la comunidad va generando. En las escuelas, aceptamos que los alumnos son importantes y que debemos planear y trabajar en función de sus intereses; sin embargo, este principio pedagógico no significa (en la mayoría de los casos) más que un recurso enunciativo sin que, necesariamente, alcancemos a comprender la

---

<sup>42</sup> SALAS Garza, Edmundo: *Op. Cit.* p. 14.

magnitud y alcance de lo que eso supone, ya que en primera instancia, implica dejar el lugar protagónico del maestro para transferirlo a los alumnos, así como procurar estrategias para cada alumno que resuelvan las problemáticas encontradas. En este caso es muy importante privilegiar el trabajo en equipos que pretendía incorporar actitudes solidarias y cooperativas en el aprendizaje escolar. Los alumnos podían ayudar y enseñar a un compañero sin que esto fuera sentido por el docente como una trasgresión.

Como valor universal de las sociedades, la educación es de vital importancia porque en ella se resumen los conocimientos y experiencias que se transmiten de una generación a otra en la permanente construcción de la cultura, por ende "cada Proyecto Escolar es único. En tanto responde a necesidades y problemáticas específicas, es muy difícil que un proyecto sea útil para varias escuelas conservando exactamente el mismo contenido."<sup>43</sup> Por eso al docente se le considera como el timón que guía el rumbo de la educación, porque en sus manos está el destino de los pueblos el valor de los individuos se integra con la educación proporciona seguridad para enfrentar los retos de su vida y la del grupo inicial al que pertenece.

El Estado mismo, considera al maestro como elemento central del proceso educativo, con el fin de asegurar su competencia ha establecido diferentes instituciones para la formación y actualización de los profesionales de la educación. Dando así mayor importancia a quienes tenemos la responsabilidad de orientar esa formación de avances hacia la consolidación de un tipo de docente que responda profesionalmente a las diversas manifestaciones culturales de nuestro país, para conservar sus usos y costumbres propios.

Dentro de la estructura social de una comunidad el profesor ha representado una figura muy importante para la solución de algunos problemas que se presentan en las comunidades. Los profesores que laboran en las escuela

---

<sup>43</sup> *Ibid.* p. 24.

primarias desde el principio, han cumplido diversas funciones y han llevado a las comunidades una infinidad de relaciones sociales y políticas amplias, convirtiéndose en intermediarios culturales y traductores oficiales del lenguaje social. Por lo anterior es conveniente mencionar que la formación que se ha ofrecido a los profesores de educación primaria, así como las instituciones que se han encargado de formarlos.

La escuela cumple, sin duda, cierta acción fundamental en relación con la sociedad que le sirve de marco para realizar el encargo de educar, por lo que "los recursos de la escuela pueden ser de cuatro tipos: 1) Humanos; todos los maestros y directivos de la escuela su disposición y compromiso para colaborar, así como la formación actualización y experiencia de cada uno de ellos. 2) Materiales; el edificio escolar, su mobiliario y, sobre todo, los materiales de uso didáctico con que se cuenta (libros de maestros y alumnos, ficheros didácticos, libros del rincón, etc), 3) El tiempo disponible para el trabajo conjunto y el establecimiento de acuerdos y 4) Técnicos que se conforman por planes, programas, avances, etc."<sup>44</sup> Como institución, la escuela funciona a la vez como una red simbólica, en la cual las significaciones individuales encuentran razón de ser para los sujetos de la interacción educativa, próxima al reconocimiento del lado funcional de la escuela.

Creemos que existen ciertos espacios posibles, de establecer ciertos convenios de aceptación entre alumnos y maestros, en donde, desde la misma proposición del maestro de lo que se tiene que leer, de lo que se tiene que realizar como parte del proceso de aprender. Puede ser un espacio mínimo de libertad, que la misma institución puede no controlar. Pero, por otro lado, la misma institución llamada escuela, somete a la persona a una cierta serie de normas que van desde un reglamento, hasta elementos no escritos y que hay que cumplirlos como parte del mismo proyecto escolar. Pero sí, insistimos, en que hay cierto espacio en el cual el profesor y los alumnos pueden establecer ciertos convenios

---

<sup>44</sup> *Ibid.*, p. 32

en los cuales están involucrados ambos y pueden llegar a realizarse. Esto se da desde el tipo de lecturas, el tipo de propósitos, ciertas actividades que son posibles, académicamente, de realizar y que la misma institución lo permite, o al menos no reglamenta con carácter de estricta normatividad, que sea de una manera y no de otra, y se pueda llegar a lograr establecer un contrato de realización.

¿Qué hacer es posible en la institución para propiciar la relación educativa? Parecería ser la pregunta del entrevistado. Se percibe un vaivén, un esfuerzo notable para afirmar la existencia de un espacio en la realización de la relación educativa en un marco de libertad, de ausencia de control de la institución. No obstante, ante la aspiración de que la escuela tenga pérdida de vigilancia hacia los sujetos, se explicita ganancia de control para el docente que incluye cierta visión determinista de la acción escolar: la misma proposición del maestro de lo que se tiene que leer, de lo que se tiene que realizar como parte del proceso de aprender puede ser un espacio mínimo de libertad reglamento y elementos no escritos que hay que cumplirlos como parte del mismo Proyecto Escolar.

De esta manera en el Proyecto Escolar se describen los propósitos y contenidos de la enseñanza, de cada asignatura y grado y del ciclo en su conjunto. Indica además que los libros y materiales para el maestro son un apoyo al trabajo docente y no tienen una finalidad directiva, ni es su pretensión indicar a los profesores, de manera rígida e inflexible, lo que tienen que hacer en cada clase o en el desarrollo de cada tema. Su contenido y presentación parten de reconocer la creatividad del maestro y la existencia de múltiples métodos y estilos de trabajo docente. Por esta razón, las propuestas didácticas son abiertas y ofrecen amplias posibilidades de adaptación a las formas de trabajo del maestro, a las condiciones específicas en las que realiza su labor, y a los intereses, necesidades y dificultades de aprendizaje de los niños.

Lo impersonal en el discurso evidencia lo instituido, en especial el lado funcional de la institución escolar que, sin embargo, intenta ser suplantado por la búsqueda de un espacio opuesto, negativo de aquél: espacio mínimo de libertad. Libertad que, del lado de lo metodológico se preocuparía por el establecimiento de convenios que involucren a los sujetos de la relación para seleccionar lecturas, el tipo de propósitos, ciertas actividades que son útiles académicamente de realizar y que la misma institución lo permite. La escuela es una pantalla en la que se colocan diversas proyecciones que proporcionan un sentido a los actores de la relación. Existencia real o no de la libertad en la institución, la idea, no obstante, plantea un sentido al hacer en la escuela a los agentes de la relación.

A lo largo de la historia de la educación, la institución escolar ha visto modificados sus objetivos terminales en innumerables ocasiones, dependiendo de los requerimientos que cada época, sociedad y cultura le reclaman. Más allá de las necesidades evidentes de procurar al individuo una *formación básica*, denominada así precisamente porque su posesión integral es lo menos que se puede esperar de todos y cada uno de los sujetos que formen parte de una colectividad.

Es inútil tratar de discutir si la generalización o la particularización de los saberes resultan preferibles la una a otra, porque cada tiempo y cada cultura configuran concepciones del mundo y la vida para las que un dominio amplio o específico procura más evidentes beneficios. Los tiempos de estudio han variado también, tanto en lo relativo a ciclos consecutivos como a la división del tiempo de los programas que integran los diferentes planes, y aun cuando para algunas instituciones la estructura curricular obedece simplemente a tradiciones o modas, para otras tal definición es resultado de una prospección de desarrollo con metas y objetivos planteados con sumo cuidado.

Si atendemos a la tendencia discursiva de las tecnologías informáticas, reflejo de lo que ocurre en los diferentes ámbitos de desempeño profesional, se

advierte que ha pasado ya la época de la especialización del conocimiento experto, a favor de una nueva universalización; no la típica que ocupó a las instituciones educativas del siglo XIX, sino otra en la que el individuo debe adquirir habilidades multifuncionales, de modo que cuanta institución se plantee modificar sustantivamente su oferta académica debe considerar el nuevo estado de cosas, son pena de perpetuar el consabido divorcio de la escuela respecto del mundo real, con independencia, además, de que en las respectivas reformas se plantee algún tipo de vinculación con las declaratorias oficiales en el sentido de hacer de la educación el gran proyecto nacional, y de si tales manifiestos obedecen por fin a la concientización acerca de la oscura perspectiva que aguarda a este país en caso de mantener nuestros bajísimos estándares educativos.

## 2.2. REVISIÓN Y ANÁLISIS DEL PROYECTO ESCOLAR.

El gobierno mexicano ha reestructurado los subsistemas iniciales de la educación, incorporando la escuela primaria a la Educación Básica, la cuestión no se advierte sencilla, desde luego, pues si los propios profesores de cualquier nivel desconocen, el dominio de los conocimientos disciplinarios que garantizan el tratamiento adecuado de los temas y contenidos que conforman los planes y programas de estudio, el "Proyecto Escolar no propone un modelo pedagógico, en el sentido de cómo guiar a los alumnos hacia los fines de la educación, ni discute éstos, ni aborda la evaluación del aprendizaje o los recursos para la enseñanza."<sup>45</sup> Por esta razón, las preguntas que valoran el dominio de los contenidos tienen como propósito principal que los profesores de educación básica reconozcan cuánto saben respecto de los conocimientos que enseñan en el salón de clase. El proyecto parte del supuesto de que gran parte del éxito de la reforma de la educación básica depende además de los programas, los materiales educativos, la formación de los maestros y el ambiente familiar del funcionamiento de cada una de las escuelas, especialmente:

- De la comprensión de los propósitos establecidos en los planes y programas de estudio y del compromiso del conjunto del personal para alcanzarlos.
- De la capacidad de los directivos de base para supervisar la acción de los maestros hacia la consecución de los propósitos, para establecer un clima adecuado para la enseñanza y para solucionar los conflictos de los distintos actores de la vida escolar.
- De la capacidad y disposición del personal docente para asumir que los problemas de la enseñanza y los resultados educativos, así como las acciones para superarlos, son asunto de toda la escuela (incluyendo a madres, padres de familia y alumnos).
- Del tiempo efectivo que se dedique a la enseñanza.

---

<sup>45</sup> CAMPUZANO Barriga, Ana María: *Op. Cit.* p. 4

- De la habilidad y convicción del personal docente y directivo para encauzar la participación y conseguir el apoyo de las familias en la tarea educativa.

La sistematización y actualización de información respecto a este campo, la elaboración y prueba de instrumentos para el diagnóstico de los diversos problemas que enfrentan las escuela, particularmente en lo que respecta a los resultados educativos y la participación de los directivos, son acciones fundamentales cuyos resultados serán la base para que, en un plazo relativamente breve, las autoridades educativas cuenten con información confiable sobre líneas de acción que permitan transformar el funcionamiento cotidiano de los planteles, donde se buscan los siguientes objetivos:

- Obtener información sistemática acerca del funcionamiento de las escuelas primarias, con el fin de identificar con mayor precisión los factores que obstaculizan el logro de los propósitos educativos establecidos en los planes y programas de estudio nacionales y el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los alumnos.
- Probar en escuelas una propuesta de formación y trabajo colegiado dirigida al personal docente y directivo, cuyo propósito es que adquieran los conocimientos y las habilidades necesarias para realizar el diagnóstico y detección de problemas que enfrentan para lograr los propósitos educativos en el currículum vigente, así como para diseñar estrategias para superarlos (proyecto escolar).
- Formar y capacitar personal especializado en temas de gestión escolar con capacidad para planear, desarrollar y evaluar proyectos de innovación.

La calidad de la enseñanza depende de muchos factores, pero sobretodo, de un profesorado idóneo y competente, consciente de su misión y su responsabilidad, ya que al abordar la formación de los alumnos y el perfil de los

maestros, una vez más a partir del dialogo con los autores se constituirá en deber ser o tipo ideal de la educación; de enfrentar nuestra problemática con el conocimiento que hemos adquirido a través de ese diálogo, de interpretarlo con nuestras propias palabras, para posteriormente interpretarlo y dar a conocer dichas cambios, éstos serán consecuencia de paradigmas de las cuales se tomará el más adecuado para nuestro problema, es por ello que "mediante el desarrollo de un Proyecto Escolar se pretende que los maestros y los directivos:

- Orienten hacia el logro de los propósitos educativos de la primaria todas las tareas que se desarrollan en el plantel escolar, colocando a la enseñanza en el centro de las actividades cotidianas que realizan los maestros y directivos.
- Establezcan como prioridad en su labor resolver él o los principales problemas que enfrentan la escuela respecto a los resultados educativos, lo que en última instancia significa asumir profesionalmente la responsabilidad de su tarea educativa.
- Aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta la escuela (entre ellos las capacidades individuales de todos sus integrantes; el tiempo y los materiales de apoyo).
- Creen dentro de la escuela diversos espacios para el trabajo en equipo, la autoformación y el intercambio de experiencias entre profesores y entre directivos y maestros, con la finalidad de plantear conjuntamente soluciones para los problemas detectados.
- Incorporen la evaluación interna como práctica sistemática de la escuela, tanto al realizar el diagnóstico y evaluar el Proyecto Escolar, como al revisar permanentemente las estrategias y actividades propuestas.
- Informen a los padres y madres de familia de los avances y obstáculos en el aprendizaje de los alumnos, en relación con el propósito de la educación primaria.

- Establezcan acuerdos sobre las formas más adecuadas para promover la colaboración entre la escuela y las familias de los niños, y delimiten el tipo de participación que es pertinente y necesario solicitarles.<sup>46</sup>

Ahora tenemos que dar un cambio de lo racional a lo real para una praxis, pero que este cambio no sea total en la educación primaria, orientando y dirigiendo tanto a maestros como a directivos, aunque en este momento le concierne más a los profesores ya que en sus manos tienen un peso muy importante que es la formación. Sin deslindar a los padres de familia como la base más importante de esta formación.

El fenómeno educativo desde el punto de vista del Proyecto Escolar es, por naturaleza, fenómeno constante, universal e irreducible, ya que no se manifiesta aislado, ni se desarrolla en el vacío, su trayectoria se mueve entre las coordenadas naturaleza y sociedad, aprovechando el potencial de la naturaleza humana y los recursos de la sociedad surgiendo así el contenido del Proyecto Escolar:

- "El bajo rendimiento escolar: hace referencia a la calidad de los aprendizajes entendida en términos prácticos como el logro de los propósitos establecidos en los programas de estudio.
- La reprobación y la deserción de los alumnos: influyen factores externos de la escuela como el ambiente cultural y familiar o las condiciones socioeconómicas varios estudios han demostrado que también contribuyen las formas de trabajo en el aula, la organización de la escuela, el trato y la relación de la organización de la escuela, el trato y la relación de los maestros con los niños y con la familia, entre otros.
- La desigualdad en los resultados educativos: la mayoría de las veces es muy grande la diferencia que existe en cuanto a aprendizajes y

---

<sup>46</sup> SALAS Garza, Edmundo: *Op. Cit.* p. 19.

desarrollo de habilidades intelectuales y actitudes entre los alumnos destacados y el resto de sus compañeros, cuando esto ocurre, vale la pena preguntarse qué está aportando la escuela a cada uno de sus alumnos, y si es adecuado concentrar los esfuerzos del equipo docente en un número reducido de ellos.<sup>47</sup>

La flexibilidad y la adaptabilidad son atributos humanos y básicos, por lo que la diversidad humana juega un papel importante en la educación, donde podríamos llamarle diversidad de alumnos con necesidades diferentes por lo mismo no se puede tomar una muestra de éstos, ya que requerimos conocer la complejidad de su medio, "el proyecto educativo en zonas de educación básica a estado orientado a lograr una educación de calidad, mediante su diseño, implementación y evaluación, tratando de abordar contenidos relevantes para la vida del educando,"<sup>48</sup> por lo que sabemos que tenemos que adaptarnos a una realidad donde hay diversos problemas consiguiendo así la finalidad de conceptos y lograr posteriormente uno solo, aunque sabemos que se estaría mejorando mejor a veces de una manera drástica y otros de forma lenta; y nuestra acción por lo tanto también eso si evitando que el medio se confunda con el mensaje , y es que con nuestra práctica queremos que se comience a concienciar a los maestras y maestros del presente y con mucha más razón a los futuros a entender lo que la educación y los educandos necesitan para lograr subir a una pendiente tan inclinada y lograr llegar a la cima.

El conocimiento de las finalidades generales de la educación es indispensable que el educador para proyectar dentro de un amplio horizonte su actuación educativa. Se proponen los siguientes objetivos basados en nuestro proyecto para que nuestro estudio de caso permita a las escuelas reconciliar a la autoevaluación a afectos de responsabilidad con la autoevaluación, reflexionada

---

<sup>47</sup> *Ibid.* p. 22-23.

<sup>48</sup> CALIXTO Flores, Raúl: *Op. Cit.* p. 60.

con el desarrollo profesional, ayudando a mejorar la calidad educativa y se logre así la mejoría en cuanto a enseñanza-aprendizaje y formación.

1. Descubrir los factores que inciden en la formación del educando utilizando la técnica del estudio de caso a una pequeña muestra de alumnos y padres de familia para posteriormente llegar a comprender lo recabado.
2. Demostrar que a partir de la interpretación de en nuestro proyecto, que las condiciones de organización escolar, social y familiar repercuten en la formación del alumno, para poder buscar el prototipo de educando que sea creativo, empático, consciente, etc., para posteriormente aplicarlo a la realidad.
3. Establecer las condiciones socio-ambientales y culturales de educandos reales con los ideales para lograr los objetivos a futuro.

Pero no es menos esencial para el buen éxito de la labor docente conocer los objetivos inmediatos que, gradual y sucesivamente se deben alcanzar. Los objetivos especifican las etapas necesarias y los pasos intermedios para conseguir poco a poco esos resultados finales.

Cuando existe oposición ante las políticas educativas que el neoliberalismo ha impuesto en Latino América, los inconformes deben desarrollar proyectos alternos que respondan a las características de los países de la región asegurando el desarrollo de opciones en la educación haciendo necesario tomar en consideración tres aspectos:

1. La idea de identidad
2. Los recursos
3. El entorno global.

La educación debe ser universal y clara, sólo para conocer las distintas necesidades mundiales que se tienen y además se debe tomar como vivencia o como experiencia en las cuales entenderemos el verdadero valor subjetivo del educando, para que posteriormente en cada personalidad individual, realicen en el curso de su existencia y en la medida de sus posibilidades tanto internas como externas, valores que muchas otras personas no pueden percibir como una actualización de sí mismos en lo que se debe ser en el papel de la conciencia, no sólo moral, sino de una apertura a todos los valores elevados para que el educando tenga un encuentro, se guíe, se aproxime, sea independiente, tenga relación educativa en el sentido de la comunicación y no se considere el estudiante más que los demás en cuanto a la alienación o enajenación.

Lo primero que deben saber los maestros es además de la interacción entre la similitud y la disimilitud es evidenciar el conocimiento entre alguna categorización anterior de la realidad y una nueva que apenas nace, es diseñar estrategias para recuperar al sujeto, para orientarlo psicológica, cultural y socialmente, pues de lo contrario seguirán siendo dosificados, es decir, realizar algo en pequeñas dosis.

Además elevar la problemática real preconstruida por la percepción ingenua hacia una problemática científica entendida como un sistema común y las relaciones expresadamente construidas en contra del sentido común y los presentimientos, que son las opiniones primeras sobre los hechos. En este punto se trata esencialmente de aprender a leer la realidad de la localidad en la cual se está trabajando y a partir de esto evaluar los elementos materiales e intelectuales con que cuenta el plantel para instaurar una propuesta académica. Todo ello mediante el diseño del plan de trabajo del curso, tomando en cuenta, la infraestructura del plantel, los recursos materiales y elementos intelectuales, y las características de la localidad, todo esto que responda a las necesidades primordiales de la comunidad y ayude a la recuperación del sujeto.

Al hablar de formación nos damos cuenta que es un concepto importante dentro del aspecto pedagógico y educativo, ya que precisamente es el elemento básico para generar y desarrollar la formación es la educación, la cual tiene como finalidad coadyuvar a la formación del hombre en la adquisición de conocimiento, valores, costumbres, tradiciones, hábitos, habilidades, etc., con un afán de construcción y transformación así como de renovación de acuerdo a la necesidades a que se enfrenta su vida al entorno social . La adquisición de estos conocimientos requieren de procesos de actualización, especialización y desarrollo de nuevos aprendizajes que permiten la adecuación a las distintas necesidades.

### 2.2.1. ELEMENTOS DEL PROYECTO ESCOLAR.

El presente apartado tiene por finalidad dar una revisión y un análisis pedagógico del Proyecto Escolar y sus potencialidades formadoras de la persona. Tal vez, para comprender la razón por la cual se eligió dicho tema, resultaría de interés una mirada del camino recorrido en el campo de la educación. El quehacer ha sido la búsqueda de la eficiencia en la educación, la administración de sistemas educativos y la búsqueda de mejores maneras de funcionamiento de las instituciones escolares. Se ha realizado algunas tareas de investigación en el área del Proyecto Escolar.

Se puede constatar que el hombre es sometido por diferentes *medios* para adoptar valores y creencias de una manera mecánica carente de libertad. Está condicionado de tal modo, intelectual y emotivamente, que sólo puede responder con reacciones y no con respuestas. El hombre de hoy acepta relatos, ideas-fuerza, *slogans* sin meditación, sin un juicio crítico previo. Parece haberse diluido por completo el criterio de verdad y, es más, éste se construye por consenso entre las partes que intervienen en una situación.

Desde la perspectiva de la persona y sus valores esenciales, esta situación pareciera llevar a la conclusión de que una sociedad edificada únicamente sobre los pilares de la ciencia y de la tecnología conduce al fracaso. El paradigma tecnológico parece no funcionar para la persona, ya que en él quedan dimensiones de ella que no son tenidas en cuenta. Se hace necesario en defensa del hombre y de su porvenir, un nuevo paradigma que humanice este panorama.

En ese camino se ha de gestar una civilización nueva que respete los valores del ser humano propiamente dichos: la conciencia, la libertad, el saber compartir con el otro, y en la que el hombre vuelva a ser dueño de sí mismo y de sus decisiones, tomando en sus manos el ordenamiento de la ciencia y de la técnica al servicio de la dignidad humana. El camino de construcción de una

nueva sociedad que tenga en cuenta los valores humanos y la dignidad de la persona es un proceso de cambio que hunde sus raíces en la transformación de las mismas personas que conforman la sociedad. En el interior de este proceso de transformación se encuentra un problema educativo que debe resolverse desde una perspectiva diferente.

Existen instituciones cuya finalidad, es determinada por la función social que cumplen, es la formación de las nuevas generaciones. Esa finalidad se concreta definitivamente en el seno de la institución educacional cuyo sentido particular es la instrucción de los niños y la transmisión del patrimonio cultural siendo el Proyecto Escolar quien juega un papel muy importante por sus elementos indispensables los cuales son:

- “El **diagnóstico** es una evaluación que se lleva a cabo de manera cuantitativa y cualitativa, que tiene como propósito identificar y jerarquizar los problemas en los cuales es necesario intervenir para mejorar la gestión escolar.
- La **evaluación y autoevaluación** donde la primera inicia con el diagnóstico donde la escuela reconoce la situación que prevalece en torno a los logros educativos de manera integral, es decir, el estado actual de los procesos enseñanza y aprendizaje en el aula, como impacta la organización escolar en ellos y cómo se relaciona con la comunidad educativa. La segunda es un elemento de la evaluación, representa un ejercicio corresponsable de la comunidad educativa, donde el sujeto de análisis es la propia escuela y su funcionamiento.
- El **seguimiento** es relevante ya que con base en la información y resultados que se obtengan, los participantes conocerán los avances tangibles, especificando los referentes a la organización y funcionamiento escolar, los alumnos, los maestros y los padres de familia. A la vez permite reorientar las actividades del Proyecto Escolar.

- Los **objetivos** se enfocan directamente hacia la solución del o los principales problemas de la escuela identificados en el diagnóstico. Aluden a los resultados que se espera alcanzar, es decir, definen hasta dónde se quiere llegar en la solución del problema, y al mismo tiempo constituyen la guía para definir los estrategias y actividades.
- Los **recursos** de la escuela pueden ser de cuatro tipos.
  1. **Humanos**: todos los maestros y directivos de la escuela, su disposición y compromiso para colaborar, así como la formación, actualización y experiencia de cada uno de ellos.
  2. **Materiales**: el edificio escolar, su mobiliario y, sobre todo, los materiales de uso didáctico con que se cuenta (libros de maestro y alumnos, ficheros didácticos, libros del rincón, etc.).
  3. El **tiempo** disponible para el trabajo conjunto y el establecimiento de acuerdos.
  4. **Técnicos** planes, programas, avances, etc.
- **Acuerdos generales** para la enseñanza y el funcionamiento de la escuela: tienen el propósito de alcanzar mejores condiciones para lograr los objetivos del proyecto escolar, por lo que aluden a:
  1. El enfoque y las formas de enseñanza, incluyendo el estilo de relación con los niños y el trato que reciben, los criterios para la evaluación y el uso de los materiales educativos.
  2. El modo de organización y funcionamiento de la escuela, considerando la distribución de horarios, la relación entre maestros y el papel de los directivos.
  3. La relación entre maestros y directivos de la escuela con los padres y las madres de familia, contemplando los mecanismos de comunicación y el tipo de colaboración deseable.
- Las **estrategias**: significan un plan general de acción, es decir, qué vamos a hacer todos, para lograr los objetivos planeados. Una estrategia es un conjunto de pasos ordenados para lograr un fin. Las estrategias se orientan a combatir las causas del o los principales

problemas seleccionados, deben abarcar los tres ámbitos analizados:

1. El trabajo en el aula y sus formas de enseñanza.
  2. La organización y funcionamiento de la escuela (incluyendo la actualización de los maestros y la planeación de los espacios y tiempos para el trabajo conjunto).
  3. La relación entre la escuela y la familia de los alumnos.
- **La actividades:** una actividad es una acción específica a realizar por un maestro o un grupo de maestros que comparten el grado, el ciclo o una comisión.
  - **Cronograma:** es conveniente que para cada una de las actividades propuestas se especifique él o los responsables y el periodo de tiempo en que se realizará, con la finalidad de que todos los integrantes del equipo docente tengan claridad sobre los compromisos que les corresponden dentro del Proyecto Escolar.<sup>49</sup>

De esta manera las escuelas se ocupan de esta clase de *Proyecto* durante un período prolongado en la vida de los alumnos. Se hace necesario que estas instituciones revisen su posibilidad de participación en los procesos de formación de la persona en base a las cuestiones planteadas.

Los tiempos de cambio que se viven exigen a las instituciones escolares el cumplimiento de nuevas funciones, las cuales son fungidas por el Consejo Técnico "que puede ser el espacio adecuado para organizarse en equipos de grado o de ciclo y llevar a cabo esta tarea,"<sup>50</sup> además de las asignadas con referencia a la transmisión de la cultura. Al ser dichos tiempos, espacios cuya finalidad específica es la educación, se hace necesario que las instituciones revisen la posibilidad de cumplir su función educativa en atención a la totalidad de la persona. En líneas generales, puede afirmarse que la mayoría de las escuelas de nuestro medio

---

<sup>49</sup> SALAS Garza, Edmundo: *Op. Cit.* p. 30-39.

<sup>50</sup> RAMIREZ, Raymundo Rodolfo: *Op. Cit.* p. 32.

especifican, entre sus objetivos y sus planificaciones operativas, la aplicación de modelos "personalistas" o "personalizados" de organización de la gestión educativa, y además se refieren a la educación para la formación integral de la persona en una sociedad democrática. Sería coherente esperar que todas sus actividades educativas, sus enfoques metodológicos, sus criterios de disciplina y la estructura misma de las escuelas estuviesen orientadas en este sentido.

La institución educativa se ha planteado diferentes metodologías de enseñanza, sistemas de convivencia y disciplina, posibles modalidades en la organización de los centros educativos, a fin de responder a las características de las personas, pero aún no se ha reflexionado de forma sistemática a la evaluación desde este punto de vista. Desde la investigación, indagamos si la evaluación puede ser una instancia fundamental en esta tarea. No es propósito de ella agotar el análisis de todas las implicancias que pueden derivarse hacia la evaluación desde una teoría de la persona. Sino hubiera sido necesario el estudio acerca de qué aspectos del proceso educativo debieran ser tenidos en cuenta prioritariamente, desde una evaluación que atendiera a estos conceptos, o hubiera sido importante también revisar los criterios que surgen de ellos para la selección de instrumentos y procedimientos.

El Proyecto Escolar sólo pretende iniciar un análisis de la evaluación, específicamente en un aspecto de la misma referido a las posibilidades que en ella se encuentran de colaborar con la formación de la persona y, por lo tanto, con la coherencia entre la teoría y la práctica. Por otro lado, también se pueden identificar diversos problemas con diversos instrumentos como:

- "El trabajo en el aula y las formas de enseñanza.
- La forma de organización y funcionamiento de la escuela.
- La relación entre la escuela, la familia, y la comunidad."<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> ORTEGA Salazar, Silvia Beatriz: *Op. Cit.* p. 19.

Particularmente, nos interesó encontrar respuesta al interrogante que se plantea en el sentido de si le es posible a la institución escolar, a partir de una manera diferente de entender a la evaluación, atender a los requerimientos de una sociedad que le solicita su colaboración con la tarea de la formación personal, mediante los siguientes ámbitos:

- "Aula: este ámbito se refiere a la enseñanza y el aprendizaje, es decir, como se entiende la enseñanza, como se concibe el aprendizaje así como, al conjunto de significados y prácticas pedagógicas de los docentes.
- Escuela: este ámbito se refiere a la forma de organizar la escuela y al conjunto de formas en relación entre los miembros y las normas que regulan la convivencia entre los miembros, así como al complejo de tareas que permiten o facilitan el funcionamiento regular de la escuela.
- Comunidad: este ámbito se refiere al modo en que la escuela y sus miembros conocen y comprenden las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad de la que son parte.
- Acuerdos y Compromisos: es el conjunto de decisiones y la participación razonable de los actores."<sup>52</sup>

A tales fines se analiza el estado del Proyecto Escolar dentro de la cultura pedagógica actual, sus conceptos, sus funciones y modelos así como las prácticas, teniendo en cuenta elementos indispensables para que estos fines se puedan llevar a cabo:

- **MISIÓN:** "es una expresión que describe la razón de ser, el sentido de una organización,"<sup>53</sup> por ello se convierte en el ser de la institución

---

<sup>52</sup> *Ibid.* p. 19-24.

<sup>53</sup> *Ibid.* p. 15

que promueve la educación centrada en los educandos, concebida como un factor de desarrollo educativo.

- VISIÓN: "es una imagen mental del futuro de la organización creíble y realista que invita al desafío y a la superación, que mejora la situación del presente."<sup>54</sup>
- OBJETIVOS ESTRATÉGICOS: "definen hasta donde se quiere llegar en la solución de los problemas y, al mismo tiempo, constituye la guía para definir las actividades."<sup>55</sup>
- VALORES: "son el conjunto de ideas y creencias que el ser humano considera importante para su desarrollo y para la convivencia en armonía con sus semejantes y en sociedad."<sup>56</sup>

Como consecuencia de los análisis realizados, se sostiene que la tarea de colaborar con la formación de la persona se hace posible siempre que la puesta en marcha de los procesos evaluativos impliquen procesos reflexivos y de participación; que conduzcan al encuentro con el otro y a la elaboración de proyectos; y que los criterios de evaluación que se determinen se encuentren vinculados a la definición de los aspectos esenciales de una situación y a su manifestación en una realidad concreta.

Desde esta perspectiva nos ha sido posible intuir nuevas posibilidades en el interior de la institución escolar hacia la formación de las personas que se vinculan con ella y, de manera especial, hacia la formación de la persona de los alumnos y de los docentes. Además, hemos podido intuir también la necesidad de revisar la organización de estas instituciones en torno a la creación de espacios de reflexión y de encuentro, y en torno a la participación en la toma de decisiones y en la elaboración de proyectos, ya que el Proyecto Escolar "es el eje vertebrador de las acciones que se emprenden para lograr los objetivos y metas que la escuela

---

<sup>54</sup> *Ibíd.* p. 16.

<sup>55</sup> *Ibíd.* p. 24.

<sup>56</sup> *Ibíd.* p.17

desea asumir colectivamente, así como para propiciar una cultura colaborativa que involucre a todos los actores en los fines del Proyecto."<sup>57</sup> En la actualidad, los avances en la educación son significativos: se procura fortalecer la cultura, estimular la creatividad y desarrollar la investigación científica en el campo educativo; sin embargo, aún falta mucho por hacer y es tarea de todos llevarlo a cabo: padres, educadores, medios de comunicación, sociólogos, etc.

La exigencia de contar con una educación de mayor calidad es una demanda de la sociedad actual, un imperativo del exigente mundo en que estamos inmersos. Éste ha creado la imperiosa necesidad de que el trabajo del hombre sea mucho más eficiente y para ello se requiere una mejor preparación. Son múltiples y variadas las demandas para mejorar la educación en la familia, pero advertimos que se trata de una tarea difícil debido a la influencia de factores externos e internos. Los factores internos que influyen en la educación familiar, se refieren a la ambigüedad de la relación de autoridad entre padres e hijos. Ésta surge por la indiferencia, o el temor a lastimar a los hijos o por falta de información de la función de ser padres. Cuando la autoridad se ejerce correctamente, los hijos son los más beneficiados e influye positivamente en un servicio que implica el poder de decidir y sancionar.

La persona que permanece más tiempo en la casa y por ello se considera que desempeña el papel formativo básico, es la madre. Los hijos aprenden primordialmente de ella a vivir una serie de valores y costumbres, pero al padre le corresponde colaborar en la educación, con disciplina y cariño.

Los padres de familia tienen a su cuidado las actividades que fortalecen y elevan la calidad de la educación de sus hijos. Cada familia tiene sus particulares puntos de vista sobre distintas maneras de vivir, costumbres y al igual que cada hombre, tiene actitudes propias. En consecuencia, no se trata de dar "recetas

---

<sup>57</sup> MUÑOZ Monterrosas, Rocío Alina: Op. Cit. P. 14

generales" sino de dejar la inquietud de descubrir nuevos horizontes en el campo pedagógico.

## 2.2.2. LA EVALUACIÓN Y LA AUTOEVALUACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR

Cuando se habla de Evaluación y Autoevaluación del Proyecto Escolar se tienen tres propósitos fundamentales:

- Obtener una constancia de actualización.
- Obtener un diagnóstico objetivo acerca del nivel de dominio que han alcanzado los maestros participantes sobre los temas de su quehacer profesional.
- Reconocer el alto desempeño de los docentes.

Todo esto se obtiene "mediante un análisis que la escuela realiza sobre su mismo Proyecto Escolar esto de forma detallada y confiable acerca de los problemas que se enfrentan para mejorar la calidad de los resultados educativos de los alumnos, y se han identificado las principales causas de esos problemas, es necesario que el equipo docente reflexione y diseñe el camino que considere más adecuado para solucionarlos."<sup>58</sup> Por otra parte los exámenes se conciben como un apoyo en el proceso de formación y aprendizaje de los maestros participantes, por consiguiente, la importancia de la evaluación, más allá del resultado numérico, es que permite tener un diagnóstico académico objetivo acerca de las competencias docentes e identificar qué aspectos son convenientes revisar para mejorar su desempeño profesional.

La evaluación y la Autoevaluación representan la oportunidad de que las autoridades educativas cuenten con un mecanismo que regule y asegure la calidad de los cursos, talleres y otras opciones de formación continua que se ofrecen a los maestros en servicio. "El Consejo Técnico escolar tiene un papel muy importante en la elaboración y el desarrollo del Proyecto Escolar, puesto que en ese espacio se puede compartir información, distribuir tareas, es decir, en qué momento y en qué forma participa cada miembro de la escuela, establecer

---

<sup>58</sup> SALAS Garza, Edmundo: Op. Cit. p. 13.

compromisos y calendarios, así como evaluar las actividades realizadas. De esta manera, el Consejo Técnico se convierte en un órgano de reflexión y de toma de decisiones sobre aspectos pedagógicos.<sup>59</sup>

La evaluación y la autoevaluación son "la base para diseñar un Proyecto Escolar y es el diagnóstico de la situación de la escuela, por que en él se identifican él o los principales problemas relacionados con los resultados educativos que obtienen los alumnos del plantel"<sup>60</sup> dándose así los siguientes ámbitos:

A) Dominio de los conocimientos disciplinarios indispensables para enseñar adecuadamente los contenidos de los programas de estudio, o bien el de una alternativa de trabajo pedagógico para la integración educativa.

B) Conocimiento de los enfoques pedagógicos, sus postulados y principios, así como de los planes de estudio y de los recursos educativos que el maestro emplea en su labor cotidiana.

C) Aplicación de los métodos de enseñanza y de los recursos didácticos congruentes con los enfoques del plan de estudio, el nivel escolar de los alumnos y los contenidos programáticos.

La Evaluación puede conceptualizarse como un proceso dinámico, continuo y sistemático, enfocado hacia los cambios de las conductas y rendimientos, mediante el cual verificamos los logros adquiridos en función de los objetivos propuestos. La Evaluación adquiere sentido en la medida que comprueba la eficacia y posibilita el perfeccionamiento de la acción docente. Siendo así un elemento clave de la concepción actual de la evaluación: no evaluar por evaluar, sino para mejorar los programas, la organización de las tareas y la transferencia a una más eficiente selección metodológica que es lo que pretende el Proyecto Escolar, este diagnóstico es con la finalidad de "contestar con la mayor precisión posible las siguientes preguntas: ¿en qué medida nuestra escuela cumple con su

---

<sup>59</sup> *Idem.*

<sup>60</sup> *Ibid.* p. 17

misión?, ¿cuáles son los logros educativos en nuestros alumnos?, ¿qué deficiencias se observan en los resultados educativos?, ¿a cuántos y a quiénes afectan los problemas?, ¿cuáles son las causas de esos problemas?"<sup>61</sup>

Hoy, la enseñanza está al servicio de la educación, y por lo tanto, deja de ser objetivo central de los programas la simple transmisión de información y conocimientos. Existiendo una necesidad de un cuidado mayor del proceso formativo, en donde la capacitación del alumnado está centrada en el autoaprendizaje, como proceso de desarrollo personal. Bajo la perspectiva educativa, la evaluación debe adquirir una nueva dimensión, con la necesidad de personalizar y diferenciar la labor docente. Cada alumno es un ser único, es una realidad en desarrollo y cambiante en razón de sus circunstancias personales y sociales. Un modelo educativo moderno contemporiza la atención al individuo, junto con los objetivos y las exigencias sociales.

Las deficiencias del sistema tradicional de evaluación, han deformado el sistema educativo, ya que dada la importancia concedida al resultado, el alumno justifica al proceso educativo como una forma de alcanzar el mismo. La evaluación debe permitir la adaptación de los programas educativos a las características individuales del alumno, detectar sus puntos débiles para poder corregirlos y tener un conocimiento cabal de cada uno. No puede ser reducida a una simple cuestión metodológica, a una simple "técnica" educativa, ya que su incidencia excediendo lo pedagógico para incidir sobre lo social, y para esto "el supervisor y el director de la escuela son las personas encargadas de coordinar, evaluar, vigilar orientar y corregir todas las actividades que realiza el personal del plantel a fin de que los alumnos alcancen los propósitos educativos."<sup>62</sup>

No tiene sentido por si misma, sino como resultante del conjunto de relaciones entre los objetivos, los métodos, el modelo pedagógico, los alumnos, la

---

<sup>61</sup> RAMIREZ Raymundo, Rodolfo: *Op. Cit.* p. 13

<sup>62</sup> FRANCO Rodríguez, René Mario: *Op. Cit.* p. 32.

sociedad, el docente, etc. Cumpliendo así una función en la regulación y el control del sistema educativo, en la relación de los alumnos con el conocimiento, de los profesores con los alumnos, de los alumnos entre sí, de los docentes y la familia, etc. La modificación de las estrategias de evaluación puede contribuir, junto con otros medios, a avances en la democratización real de la enseñanza.

Podemos entonces definir a la evaluación como, señalar el valor de algo, estimar, apreciar o calcular el valor de algo. De esta manera más que exactitud lo que busca la definición es establecer una aproximación cuantitativa o cualitativa. Atribuir un valor, un juicio, sobre algo o alguien, en función de un determinado propósito, recoger información, emitir un juicio con ella a partir de una comparación y así, tomar una decisión. La toma de decisiones se hace permanentemente evaluando y eligiendo lo que consideramos más acertado, surgiendo con esto los sentidos de la evaluación:

- "Evaluación Externa: es aquella que se realiza por parte de los actores educativos que no forman parte de la escuela y tienen diversos propósitos.
- La Evaluación Interna o autoevaluación: es aquella que se realiza por parte de un profesor, un grupo de profesores o todo el colectivo escolar."<sup>63</sup>

Además es una parte del proceso educativo que tiene como finalidad comprobar, de manera sistemática, en que medida se han logrado los objetivos propuestos con antelación. Entendiendo a la educación como un proceso sistemático, destinado a lograr cambios duraderos y positivos en la conducta de los sujetos, integrados a la misma, en base a objetivos definidos en forma concreta, precisa, social e individualmente aceptables.

---

<sup>63</sup> ORTEGA Salazar, Silvia Beatriz. *Op. Cit.* p. 27.

Así mismo entendemos a la evaluación como el acto que consiste en emitir un juicio de valor, a partir de un conjunto de informaciones sobre la evolución o los resultados de un alumno, con el fin de tomar una decisión integrada en la actividad educativa con el objetivo de conseguir su mejoramiento continuo, mediante el conocimiento lo más exacto posible del alumno en todos los aspectos de su personalidad, aportando una información ajustada sobre el proceso mismo y sobre todos los factores personales y ambientales que en ésta inciden. "La evaluación de los procesos educativos brinda la oportunidad de reflexionar y valorar la práctica educativa que se realiza, tanto de manera individual como colectiva, en una cultura de responsabilidad y compromiso compartidos, entre estudiantes y padres de familia, autoridades educativas, docentes y grupos sociales, en su conjunto."<sup>64</sup> Es preciso evaluar no solamente los resultados, sino los objetivos, las condiciones, los medios, el sistema pedagógico y los diferentes medios de su puesta en acción. Evaluación del contexto, determinar los objetivos, sus posibilidades, sus condiciones y medios de realización, lo que nos será de fundamental importancia al momento de elaborar la planificación. Evaluación de las necesidades inherentes al proyecto, o sea la determinación de la puesta en práctica, de los recursos y de los medios. Evaluación del proceso, estudio de los datos sobre los efectos que produjeron los métodos empleados, su progresión, sus dificultades y su comparación para tomar decisiones de ejecución. Evaluación del producto, medición, interpretación, juicio acerca del cumplimiento de los objetivos, de la eficacia de la enseñanza, en suma evaluación de los resultados para tomar decisiones de reciclaje.

Estos diferentes momentos de la evaluación cumplen un papel fundamental en las decisiones relativas a la planificación, los programas, la realización y el control de la actividad.

Es así como se realiza la evaluación del Proyecto Escolar para predecir un rendimiento o para determinar el nivel de aptitud previo al proceso educativo.

---

<sup>64</sup> ECHEVARRIA Baltasar, Melinda Artemisa: *Op. Cit.* p. 7

Busca determinar cuales son las características del alumno previo al desarrollo del programa, con el objetivo de ubicarlo en su nivel, clasificarlo y adecuar individualmente el nivel de partida del proceso educativo, a su vez que al finalizar cada tarea de aprendizaje y tiene por objetivo informar de los logros obtenidos, y eventualmente, advertir dónde y en qué nivel existen dificultades de aprendizaje, permitiendo la búsqueda de nuevas estrategias educativas más exitosas. Aporta una retroalimentación permanente al desarrollo del programa educativo, dando la estructura de un balance, realizada después de un periodo de aprendizaje en la finalización de un programa o curso. Sus objetivos son calificar en función de un rendimiento, otorgar una certificación, determinar e informar sobre el nivel alcanzado en todos los niveles (alumnos, padres, institución, docentes, etc.).

La razón de ser de la evaluación es servir a la acción; acción educativa debe entenderse desde el punto de vista formativo, que como profesor le debe preocupar antes de cualquier otra consideración. Así la evaluación que no ayude a aprender de modo más cualificado (discriminatorio, estructurador, relevante, emancipador, con mayor grado de autonomía y de responsabilidad) en los diferentes niveles educativos es mejor no practicarla.

La valiosa actividad de la evaluación y la autoevaluación desarrollada por el profesor y los estudiantes tiene en sí niveles y criterios inminentes y la tarea de apreciación consiste en perfeccionar la capacidad, por parte de los estudiantes, para trabajar según dichos criterios, mediante una reacción crítica respecto al trabajo realizado. En este sentido, la evaluación viene a ser la enseñanza de la autoevaluación.

En definitiva, la finalidad general de la evaluación es tomar decisiones de cambio y mejorar a lo largo del proceso y tras finalizar la intervención del programa. Serán objeto de evaluación todos aquellos factores que puedan incidir de forma relevante en dicho proceso (adecuación de objetivos y contenidos, metodología, materiales, etc.). La evaluación será considerada como un proceso

continuo y la información obtenida deberá ser utilizada **constantemente** para verificar el grado de adaptación del proceso de enseñanza / aprendizaje a las capacidades y necesidades de los alumnos, así como la adecuación de los elementos que componen e intervienen en dicho proceso respecto a los objetivos propuestos.

El comienzo de cada actividad deberá estar precedido de una serie de tareas de **evaluación inicial** que determinen los conocimientos previos de cada alumno respecto a dicha actividad, con el fin de poder adecuar sus objetivos de aprendizaje a las necesidades y capacidades de éstos. La finalización de la misma deberá incorporar lo que se podrían denominar tareas de **evaluación** con el fin de ir determinando el grado de consecución de los objetivos propuestos, en relación a cada actividad desarrollada y, por tanto, constatar el grado de adecuación del programa que se está desarrollando.

Al término de cada ciclo y etapa educativa se hace necesario incluir la realización de una **evaluación final** que, además de recoger los resultados alcanzados, informe sobre el desarrollo de todo el proceso en su globalidad, con vistas a establecer la procedencia o no de modificaciones futuras.

La actividad evaluadora debe contemplar el progreso globalmente, poseer un carácter **cuantitativo** que integre juicios de valor respecto a los elementos que componen la personalidad del alumno (especialmente importante en este área, debido a que en el desarrollo de sus contenidos procedimentales y actitudinales dichos elementos se evidencian e inciden en el proceso de forma acentuada), y cumplir una función **diagnóstica y orientadora** que permita **corregir y reorientar** la acción docente según las respuestas y dificultades que se vayan produciendo durante el proceso de enseñanza y aprendizaje.

Si bien algunos aspectos propios de la evaluación del Proyecto Escolar pueden ser utilizados de forma referencial, el objeto de que los alumnos conozcan

y tomen conciencia de su **grado de desarrollo** respecto al nivel medio de su grupo de edad, en ningún caso deberán tener un carácter determinante respecto al proceso de enseñanza / aprendizaje, siendo, en este sentido, mucho más apropiada una evaluación por criterio, por cuanto que ésta va a suponer un considerable refuerzo en dicho proceso, al considerar las peculiaridades de cada alumno y al contribuir a mejorar el concepto que tenga de sí mismo, mediante la valoración de sus progresos personales.

El sistema de evaluación debe permitir la posibilidad de que el alumno **participe** de forma activa en la valoración de su propio proceso de aprendizaje, obteniendo así una mayor conciencia de sus progresos y una ocasión de asumir sus responsabilidades.

Desde el punto de vista de la evaluación del aprendizaje de los contenidos, se ha de considerar que si bien puede ser oportuna, en algunos casos, la evaluación del aprendizaje de los contenidos conceptuales, procedimentales y actitudinales independientemente unos de otros, se hace muy necesario plantear situaciones de evaluación que contemplen la **interacción** que se establece entre los tres tipos de aprendizaje y sus relaciones de significado, ya que, en definitiva, el objetivo de la evaluación de los alumnos es el conocimiento del grado de **mejora** de sus capacidades; y la **expresión** de dichas capacidades es, en última instancia, el resultado de la interacción entre los diferentes tipos de aprendizaje realizados.

Como consecuencia de la evaluación y de la autoevaluación en el Proyecto Escolar obtenida al respecto, se debe considerar a las actividades de recuperación como un **replanteamiento** del proceso de enseñanza y aprendizaje para aquellos alumnos que, por diversos motivos, no hayan podido lograr un desarrollo suficiente de sus capacidades mediante las actividades habituales. La recuperación supondrá una **adaptación curricular** concreta que, por medio de actividades de

apoyo o de refuerzo, de planes individuales, etc., incorpore las medidas pedagógicas oportunas para que dichos alumnos puedan alcanzar sus objetivos.

Establecer la importancia de los conceptos de sistematización y continuidad de la evaluación en el Proyecto Escolar, debido a que es imprescindible conocer y hacer conocer los niveles alcanzados durante el proceso, como forma de retroalimentación y optimización del programa y la tarea docente.

Al reconocer la dificultad para el establecimiento de un sistemas de medidas, que sirve de referencia para permitirnos emitir un juicio de valor o una calificación. Para lo cual nos podemos manejar con una comparación en relación a una norma (tabla, escala, etc.) o la evaluación en relación a un criterio fijado de antemano, luego de un preciso establecimiento de él o los objetivos, estableciendo el grado de actuación o desarrollo alcanzado por el alumno.

Cuando se observa el ámbito de aplicación de la evaluación y la autoevaluación, en relación a si está realizada por personas implicadas directamente en el proceso educativo o es realizada con intervención personal o institucional externa establecer el grado de responsabilidad y participación que se le otorga al alumno en el proceso de la evaluación y la autoevaluación.

La evaluación y la autoevaluación de la consideración de la educación como un proceso de perfeccionamiento y optimización, donde luego de una situación inicial, se pretenden el establecimiento de cambios permanentes y eficaces en la conducta de los educandos. Estos cambios aparecen como fines del proceso, pero para el acceso a los mismos, se establecen etapas y objetivos, cuyos logros condicionan el logro final. El conocimiento de los objetivos parciales nos permite conocer los logros de las unidades didácticas y establecer correcciones o ajustes en cada una de las etapas del proceso.

La evaluación y la autoevaluación del Proyecto Escolar ofrece al profesor, la experiencia diaria con cada alumno, que beneficiará a los demás alumnos y a las futuras programaciones. Frente al sin sentido de marcarse objetivos a largo plazo, disponer de los medios y lanzarse a la tarea, esperando pasivamente el resultado final, además de ser una fase importante del proceso educativo, por las condiciones que presupone y por las consecuencias que genera, resulta un medio eficaz de perfeccionamiento didáctico, mejorando así el sistema educativo.

Considerada la evaluación como un proceso amplio, presente a lo largo de todo el proceso de enseñanza, entonces, fines y objetivos, la selección de los medios y métodos, su organización y los mismos procedimientos de evaluación, deben ser objeto de un juicio antes de la toma de decisiones.

Así, debe considerarse a la evaluación y la autoevaluación como un proceso continuo, que todo lo penetra y que responde a la necesidad de formular juicios sobre y a cada nivel del proceso educativo.

La Evaluación pedagógicamente podríamos decir que presenta los siguientes objetivos:

- Controlar el cumplimiento de las normas, o sea hacer un balance de los objetivos terminales.
- Clasificar dentro de los grupos.
- Hacer un balance de los objetivos intermedios.
- Hacer un diagnóstico, para permitir tomar decisiones de ajuste de los programas.
- Elaborar subgrupos.
- Seleccionar.
- Predecir un resultado.

Así concebida la evaluación permite verificar el cumplimiento de los objetivos, apreciar el rendimiento de los alumnos, convalidar una estrategia

pedagógica, un método o un material. Esto significa que la evaluación no sólo es un balance, sino un sistema de regulación del acto pedagógico donde permite :

- **Conocer el rendimiento de él o los alumnos.** Esta parece ser la finalidad tradicional de la evaluación, calificar y establecer si el nivel alcanzado permite acceder al siguiente nivel.

- **Diagnosticar.** Entendiendo esto como la determinación del nivel de una situación o de un individuo con relación a determinados parámetros.

- **Valorar la eficacia del sistema de enseñanza.** La evaluación permite al docente establecer si los objetivos han sido adecuados, si los métodos son los más convenientes y si las condiciones han sido las adecuadas. Recordemos que las deficiencias no son siempre del alumno; que también pueden ser consecuencia de la situación educativa.

- **Pronosticar las posibilidades del alumno y orientar.** Orientación del alumno hacia la práctica de alguna o algunas actividades educativo-deportivas, tomando como referencia datos objetivos, conociendo rendimientos, capacidades, intereses, dificultades y la incidencia de factores personales, familiares y ambientales.

- **Motivar e incentivar al alumno.** Para que éste sepa de sus logros, conocer sus fallas y sus éxitos constituye un importante estímulo, mostrando al docente atento a sus resultados. El planteo de objetivos realizables y su verificación representa una importante retroalimentación del proceso educativo.

- **Agrupar o clasificar.** La formación de grupos homogéneos, es uno de los objetivos que el docente se plantea para el logro de una tarea que respete el principio de individualización. Los criterios de agrupación son flexibles ya que la homogeneidad constante no existe. Por lo cual la reagrupación es un proceso constante. La evaluación nos aporta los datos sobre los cuales se han de basar las agrupaciones y la organización de los grupos.

- **Calificar.** Dar a todos los niveles información objetiva sobre el proceso de formación (alumno, padres, etc.)

La autoevaluación la definiremos como el proceso cuya planificación, organización, ejecución y supervisión está a cargo de las personas comprometidas con la institución o programa. Persigue dos propósitos centrales: 1) Identificar los problemas, aciertos y logros alcanzados por la institución o programa a fin de detectar sus potencialidades y debilidades, y 2) Proponer y realizar los correctivos y ajustes que garanticen un proceso de mejoramiento cualitativo del programa.

Se considera que la evaluación, en el ámbito de la educación, no se ha analizado aún desde un enfoque pedagógico en donde se plantee como problema la búsqueda de una visión antropológica donde fomentarse, ya que el hombre va a ir construyendo su propia esencia, es decir, ahora entrado en un proceso de formación humana, y aquí el papel que tienen que desempeñar el medio educativo para hacer que el individuo descubra y, posteriormente, viva sobre la base de su naturaleza, ya que la educación es un propósito del ser del hombre, de una teleología que oriente sus finalidades y derive de ellas su enfoque metodológico, que nos permite partir de la necesidad de establecer el ideal del hombre que lleva consigo una influencia en la determinación de los fines educativos que persigue, entre los cuales encontramos los valores culturales, sociales, políticos e individuales, constituyendo éstos la base para la formación humana. Su análisis se ha quedado en los aspectos técnicos sin hacer ninguna reflexión en otro sentido. El paradigma tecnológico está presente en su interior de manera predominante y su preocupación es fundamentalmente el logro de instrumentos que garanticen la objetividad, la definición de procedimientos de medición y de caminos más adecuados para acceder a la información que se considera necesaria. No se tiene en cuenta aún la evaluación desde la perspectiva de la educación, desde la filosofía que sustenta el proyecto educativo y desde los problemas pedagógicos que subyacen tras la misma, donde se tenga que analizar la importancia de una educación en valores y la optimización de una formación de la personalidad mediante la educación que se recibe en la institución.

En general, en los sistemas educativos se evalúa sólo a los alumnos, se evalúan conocimientos y resultados del aprendizaje. Su función es casi exclusivamente calificar, seleccionar, controlar. La evaluación de los docentes se reduce a la aplicación esporádica de alguna planilla de observación que luego se archiva con la conciencia de su escaso valor. Las instituciones educativas no se evalúan. Los criterios de evaluación raramente obedecen a patrones rigurosamente elaborados. Se evalúa descontextualizadamente, en forma incoherente con el proceso de enseñanza-aprendizaje, lo que se hace para controlar sus actuaciones. La evaluación no posee un sentido pedagógico sino que se ha transformado en un elemento de control y de selección que se encuentra en manos de la persona que evalúa dependiendo de sus criterios, los que generalmente son subjetivos. En su estado actual, antes que personalizar deshumaniza.

Puede inferirse, que si la evaluación se queda en los aspectos tecnológicos, se transforma en un instrumento racional que acude en la búsqueda de la eficiencia. Puede plantearse como camino para la dominación y la manipulación de las situaciones educativas en una programación uniforme y tecnológica, desde donde los sujetos se convierten en fichas etiquetadas y los cambios se realizan a partir de conclusiones obtenidas en un análisis racional y sin participación. En este sentido, la escuela puede quedarse en un proceso racional que la despersonaliza.

En ese orden de ideas se concluye que una escuela que tome la decisión de formar a la persona debe:

- Plantearse cuál es la esencia del hombre, cuál es su naturaleza, y la respuesta a esos interrogantes debe ponerse de manifiesto en sus objetivos y en sus finalidades así como en la organización de sus actividades;
- Considerar a toda persona como única e irremplazable, que no puede ser sustituida por otra y que es un fin en sí misma, como una circunstancia única, con sus posibilidades y limitaciones personales;

- Crear un espacio que haga posible el desarrollo de la capacidad de recogimiento, la toma de conciencia sobre sí mismo como un ser con una naturaleza dada y distinta de los otros seres;
- Crear situaciones donde la persona puede ejercitar su discernimiento y el dominio sobre sí mismo;
- Crear situaciones en donde la persona pueda tomar sus propias decisiones y desarrollar actos voluntarios y libres brindando posibilidades de elegir entre distintas alternativas, de adherirse a diferentes posturas y de obrar según su propia razón;
- Crear situaciones que permitan a la persona la conquista de su propia libertad;
- Hacer posible el establecimiento de relaciones con el otro, su conocimiento y aceptación y facilitar el trabajo cooperativo procurando su integración en la comunidad educativa como miembro participante, así como en la comunidad social;
- Estimular la búsqueda de sentidos y su compromiso con el sentido definitivo;
- Favorecer la elaboración de su propio proyecto de vida y del proyecto de vida de la comunidad.

La evaluación aparece, generalmente, como la expresión de opiniones sobre algunos aspectos referidos casi exclusivamente al rendimiento académico de los alumnos o como la aplicación de instrumentos que provienen únicamente de enfoques cuantitativos. Los procesos evaluativos, desde la perspectiva que se plantea en este trabajo, deberían tener en cuenta las definiciones acerca de la persona en la especificación de los aspectos a ser evaluados, en la selección de los métodos a seguir para la realización de estas actividades y en la determinación de los criterios de evaluación a ser aplicados.

Es importante analizar estas situaciones con toda la rigurosidad que merecen y mirar a la evaluación y la autoevaluación desde otra perspectiva, a fin

de investigar de qué modo sus procesos pueden ser coherentes con las intenciones de una educación integral de la persona; reflexionar si a través de ella es posible colaborar desde la institución educativa para que el hombre se asuma como tal, actúe conscientemente y tome decisiones en libertad; para que haga de la reflexión crítica sobre su propia conducta un hábito de su obrar arribando a una decisión y a una respuesta personal ante las situaciones que se le presentan. Es fundamental para estas actividades, que pretenden mirar desde la persona, analizar si estas definiciones afectan al acto de la evaluación o él mismo se mantiene ajeno a ellas y debe llevarse a cabo de manera similar en instituciones que tengan estas preocupaciones que en otras centradas en otros fundamentos.

Se considera que una institución educativa verdaderamente centrada en la persona debe plantear la evaluación desde una perspectiva diferente al modo en que se efectúa tradicionalmente. Esta modalidad de la evaluación supone haberse planteado las notas características de la persona, los procesos que se dan en el interior de la formación personal y los elementos constitutivos de un acto de evaluación. Desde el estudio se reconoce a la evaluación como: a) un proceso de reflexión crítica, una actividad humana intencional donde una persona, una comunidad, se compromete con la regla fundamental de sinceridad para enfrentar la realidad a partir de la verdad del objeto de que se trate; b) un análisis valorativo que implica una comparación de la realidad con su deber ser, con el fin de poder determinar su valor real y sus contradicciones; c) una actividad que proporciona los fundamentos de la realidad y proporciona los elementos para su coherencia interna entre la teoría y la práctica; y d) una actividad que realizada con la participación de los sujetos que son objeto de la misma, colabora con su ordenamiento hacia su perfeccionamiento personal.

La evaluación analizada desde esta perspectiva se basa en tres fuentes: el conocimiento de la realidad concreta, la definición de los criterios de valoración y el juicio acerca de la realidad. Desde este punto de vista, un criterio de evaluación es una norma referida a las cualidades inherentes y a los fines específicos de una

conducta o situación. Los mismos se definen a partir de: las consideraciones acerca del orden de la naturaleza esencial de la realidad de que se trate; y el discernimiento de su manifestación particular en un tiempo y en un espacio. Se considera que desde la evaluación es posible poner en marcha procesos de reflexión crítica; procesos de toma de decisiones libres y procesos de elaboración de intenciones y proyectos en un marco de relaciones interpersonales.

La evaluación es una función cuyo proceso está compuesto en primer lugar por el conocimiento de la realidad en consideración; en segundo lugar por la definición de criterios de valoración y en tercer lugar por la emisión de un juicio de valor sobre esa realidad. Se afirma que en el interior de la evaluación existe un problema antropológico-pedagógico y un problema epistemológico que condicionan sus aspectos metodológicos. Para decidir la manera de llegar al conocimiento de la realidad debe haberse resuelto el problema epistemológico a fin de decidir el camino para aproximarse a la misma mediante la naturaleza y validez del mismo conocimiento; y para definir los criterios de valoración de una situación educativa se debe decidir desde que perspectiva esa situación va a ser analizada. Los criterios de valoración pueden decidirse desde las necesidades de los educandos, desde los objetivos de la educación y desde distintas perspectivas de intereses y de valores. Desde una evaluación centrada en una teoría de la persona los criterios de evaluación se definen a partir del discernimiento de los aspectos esenciales de una conducta o situación y de sus posibilidades de manifestación en una realidad particular y permiten la emisión de juicios de valor. Los aspectos esenciales de una situación educativa está vinculada a su normatividad, a su deber ser, radican en un concepto de educación que se fundamenta en un concepto de la persona. No es posible definir criterios de evaluación desde esta perspectiva, ni emitir juicios de valor si no se parte de un concepto acabado de persona. No es posible tampoco definir la metodología a aplicar, ni ser parte de un concepto del sujeto de la evaluación que defina sus exigencias particulares para su conocimiento.

Si nos ubicamos en un paradigma cuantitativo donde la evaluación significa medición, donde la evaluación se realiza desde fuera, es un hecho externo donde se asigna una calificación, se etiqueta al alumno, de ese modo la evaluación no llega a la persona y, es más, en muchos casos puede ser una falta de respeto a la persona. Si en cambio al evaluar se tiene en cuenta que estamos ante un ser único e irreplicable, ante un ser que es una unidad, una totalidad, con una interioridad; si se desatan en él a partir de la evaluación y en un encuentro interpersonal procesos de reflexión crítica sobre sí mismo y sobre su manera de actuar; si a partir de la evaluación se promueve en él la toma de decisiones en libertad para proseguir, conservar, o transformar su actuar, si se promueve la definición de intenciones, puede decirse que la evaluación sí llega a la persona y, es más, se transforma, colabora con un proceso de formación personal.

Es importante indagar cuáles son los aspectos innovadores que esta propuesta contiene: el primer aspecto innovador es considerar a la evaluación como un proceso de reflexión crítica; el segundo aspecto es sostener que si la evaluación se considera un proceso reflexivo y con participación de la persona sujeto de la evaluación, puede colaborar con un proceso de formación personal; el tercer aspecto innovador es considerar a los criterios de evaluación como la normatividad de una situación a partir de la definición de sus aspectos esenciales y del discernimiento de su manifestación en el aquí y ahora; el cuarto aspecto es considerar que la búsqueda de fundamentos de la acción en la acción misma y las exigencias que la misma plantea a la libertad del sujeto de aproximarse a ella a través de su decisión y de sus intenciones es una ocasión para la coherencia entre la teoría y la práctica educativas. Estos aspectos innovadores es posible concretarlos de algún modo en los sistemas educativos. En primer lugar, a partir de crear instancias, espacios para la reflexión crítica en el interior de los procesos educativos y de las instituciones escolares, para efectuar de modo continuo la evaluación del alumno, del docente y de la misma institución a través de procesos de autoevaluación y de interreflexión. En segundo lugar, creando en las instituciones espacios para la participación y la integración de la comunidad

educativa y de equipos de docentes investigadores donde se lleven a cabo los procesos de reflexión crítica y se elaboren intenciones sobre el quehacer educativo. En tercer lugar, a partir de la elaboración de criterios de evaluación como instancia fundamental del proceso evaluativo indagando en un proceso de discernimiento comunitario el deber ser de la conducta y situación que se desea evaluar y sus posibilidades internas; lo que implica la toma de conciencia de la situación desde sus fundamentos que lleva en sí el germen de su perfeccionamiento. En cuarto lugar, investigando desde las instancias correspondientes las transformaciones que deben sufrir las instituciones educativas que revaloricen estos procesos de evaluación como camino de su propio perfeccionamiento.

La educación es una cualidad que mejora a hombres y mujeres; es decir, al avanzar en el proceso educativo, la persona adquiere hábitos intelectuales y voluntarios que la enriquecen y perfeccionan. Hay, en consecuencia, una explicación de por qué un hombre es una realización imperfecta -puede mejorar- y una persona que, por su inmediato significado de perfección pura, pide indefectiblemente su plena realización

El ambiente familiar es el más propicio para adquirir ese perfeccionamiento. El tiempo que pasa el niño en el hogar es el periodo en que aprende a tomar las decisiones más importantes de su vida y que influye determinadamente en su personalidad. Por ello, nada ni nadie puede suplir el papel de los padres en la educación: son quienes tienen el derecho originario, primario e inalienable de educar a sus hijos. La familia y la escuela desde el punto de vista educativo por su grado de formalidad y de responsabilidad, ambos pueden coincidir en el logro de objetivos comunes, aunque naturalmente, con procedimientos y estilos peculiares.

En ocasiones, existe un desfase entre la educación escolar y la recibida en la familia, incongruencia que causa un descontrol en el alumno. En estas líneas,

por lo tanto, haremos un análisis de la educación familiar y su repercusión en la vida escolar y social.

La familia es el núcleo social por excelencia en donde el hombre nace, crece y se desarrolla como persona. Es ahí donde el individuo se forma y recibe ayuda para realizar el proyecto de su existencia e incorporarse, posteriormente, a la sociedad. En la familia el niño y el joven reciben todo tipo de información negativa o positiva que los afectará en su vida adulta.

Por otra parte, la Ley General de Educación, considera que la educación es el soporte primordial de las grandes transformaciones nacionales, transformaciones que se inician desde los primeros años en el ambiente familiar.

## Capítulo 3. MARCO CONCEPTUAL.

El proyecto escolar es un proceso necesario para el ámbito educativo por lo que la labor pedagógica a través de sus conocimientos interviene en la tarea de obtener una buena formación educativa y de escuelas de realidad que promuevan el progreso de la educación en una amplia gama de lograr intelectuales, requiriéndose una buena planeación, organización y administración escolar que pudiera tenerse para brindar alternativas en los centros escolares.

### 3.1. LA ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.

En la educación se derivan una estructura, modalidades, contenidos y formas de comunicación que se socializan a través de la escuela y otros servicios educativos. Y en ese sentido, la Administración Educativa es la intermedia para su ejecución. La Administración Educativa la compone un híbrido de la administración y la pedagogía y es nuestra responsabilidad como pedagogos hacer aportaciones que ayuden a consolidar este campo en construcción. Para ello es preciso investigar la situación educativa desde la óptica de la administración, con el fin de desarrollar formas de gestión asociadas con los desafíos futuros, considerando el fenómeno social, económico y cultural pronosticable, donde el fenómeno de la crisis actual sirva de plataforma para el análisis de la situación.

El crecimiento y complejidad de la administración educativa por rutas informales no se prevé en el catálogo de puestos en el personal necesario para impulsar el proyecto de actualización permanente de los maestros o un programa de transformación de las técnicas de enseñanza de la lecto-escritura o del cálculo, las administraciones educativas, los supervisores, los directores de cada escuela tienen que echar mano del personal comisionado. No siempre echan mano del personal mejor capacitado para el desarrollo de cada uno de sus programas y, algo más grave, cuando estos cuadros se empiezan a consolidar como cuadros técnicos, en tal o cual programa, viene una nueva administración y los reemplaza

por otros, y cualquier actividad de actualización o capacitación, se viene por los suelos, por ello "para lograr que la escuela trabaje como una unidad, es decir, en un ambiente en el que comparten metas y donde todos se responsabilizan de los resultados obtenidos, es necesario valorar la organización y el funcionamiento de la escuela, ya que también en este ámbito se generan problemas que afectan a la enseñanza y el aprendizaje. Los problemas proceden generalmente de la forma como los maestros se organizan para el trabajo, de la distribución y aprovechamiento del tiempo escolar, de la forma como el director o directora ejerce sus funciones y de la manera como se desarrollan las reuniones de Consejo Técnico, entre otras,"<sup>65</sup> resultando difícil consolidar los cuadros técnicos que se requieren para la administración educativa en cada entidad federativa, en cada zona, en cada sector, en cada escuela.

Para que la función administrativa en la educación garantice, en la práctica, el éxito de la tarea administrativa en lo particular y de la tarea educativa en lo general, es necesario reconceptualizar la administración educativa, problematizando sus implicaciones a través del análisis de las dimensiones que la definen, así como delimitando sus funciones básicas, haciendo énfasis en las repercusiones que se generan sobre la importancia del contexto y la misión institucional, como también en la formación de los directivos.

Es imperativo reflexionar en el impacto que las dimensiones de la administración generan en los elementos teóricos, epistemológicos y sociales que permiten la reconceptualización de la tarea administrativa en educación para poder estar en posibilidad de esbozar algunas consideraciones acerca de cuáles serían los principales aspectos que la administración educativa debe tomar en cuenta para ser más efectiva.

La administración educativa, es un campo de investigación relativamente reciente, de ahí que aún no exista suficiente consenso que unifique los criterios en

---

<sup>65</sup> FRANCO Rodríguez, René Mario: *Op. Cit.* p. 27.

torno a su definición, así como a la delimitación de los elementos que la conforman; sin embargo, la mayoría de los estudios comparten la idea de que una organización educativa responde a los mismos principios de cualquier otra organización, por lo cual se deduce que esto se hace extensivo, también, a los principios referidos a la administración donde "las instituciones educativas necesitan una nueva cultura organizativa. Deben pasar del mundo de la burocracia rígida al de las organizaciones flexibles, capaces de aprender. Las instituciones tienen que realizar esfuerzos extraordinarios de apertura, para proporcionar nuevos espacios de aprendizaje que aseguren oportunidades de educación para todos a lo largo de la vida."<sup>66</sup> De hecho, el mismo Henry Fayol, uno de los pioneros de la administración, dice que "administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar,"<sup>67</sup> mecanismos que se utilizan en el mismo Proyecto Escolar de la institución, Fayol ya establecía que las funciones y elementos de la administración eran inherentes a toda organización, incluyendo, entonces, las de índole educativa.

Las funciones básicas de la administración son la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control, llevando el cumplimiento de cada uno de estos elementos a la coordinación, entendida como la esencia de la administración y que consiste en armonizar todas las funciones a fin de poder alcanzar la meta común institucional por medio de los esfuerzos individuales, es por ello que el "Proyecto Escolar implica toda una comunidad escolar e implica tomar decisiones colectivas ante problemas advertidos y pensados por todos."<sup>68</sup> De esta manera, la administración educativa conlleva el diseño de los ambientes propicios para que todos los miembros de la organización trabajen conjuntamente para alcanzar la misión y los objetivos de una institución educativa, hacia los cuales se encaminarán las funciones básicas ejercidas por su director.

---

<sup>66</sup> REYES S. Taméz, Guerra: Op. Cit. p. 49.

<sup>67</sup> REYES Ponce, Agustín. *Administración de Empresas. Teoría y Práctica*. p. 17

<sup>68</sup> CAMPUZANO Barriga, Ana María: Op. Cit. p. 10.

- A) "La **planeación**, que implica la selección de los objetivos de la institución educativa y las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos. La planeación lleva implícita la toma de decisiones, ya que es necesario considerar diversas alternativas de acción. En este sentido, es necesario que el director tenga clara la misión de la institución, así como realizar un diagnóstico de sus necesidades a fin de que esta toma de decisiones sea la más acertada para satisfacerlas."<sup>69</sup>
- B) "La **organización**, que conlleva el establecimiento de una estructura intencional de los roles y/o tareas a desempeñar por cada uno de los miembros del personal, de tal forma que al realizar el rol específico se participe también en el esfuerzo grupal para el logro de las metas educativas comunes. Se definen comisiones y horarios para desarrollar las funciones"<sup>70</sup> en la institución.
- C) "La **integración de personal**, se refiere a considerar todos los puestos requeridos en la institución educativa a fin de seleccionar el personal idóneo para cubrirlos de manera eficiente y efectiva. Lo anterior implicaría la necesidad de un análisis de puestos, así como del perfil profesional requerido para ejercerlos."<sup>71</sup> "Teniendo así una manera de control administrativo donde el propósito es garantizar que los recursos sean obtenidos y utilizados eficiente y efectivamente en el logro de los objetivos de la institución."<sup>72</sup>
- D) "La **integración**, que es obtener y articular los elementos materiales y humanos que la organización y la planeación señalan como necesarios para el adecuado funcionamiento de un organismo social, esta nos ha dicho "que" debe hacerse y "cuándo."<sup>73</sup>
- E) "La **dirección**, que se relaciona con aspectos interpersonales y necesita de las aptitudes necesarias en el director, en cuanto a estilo de liderazgo, motivación y

---

<sup>69</sup> REYES Ponce, Agustín. *Op. Cit.* p. 165-181.

<sup>70</sup> CALIXTO Flores, Raúl. *Op. Cit.* p. 66.

<sup>71</sup> *Ibid.* p. 255-301.

<sup>72</sup> RODRÍGUEZ Valencia Joaquín. *Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas.* p. 144.

<sup>73</sup> REYES Ponce, Agustín. *Op. Cit.* p. 256.

comunicación, para propiciar que cada elemento del personal realice su tarea requerida para contribuir al logro de sus objetivos y metas planteadas, define, concretiza y da significado a la administración educativa. Por lo mismo, se infiere la necesidad de que el director de una institución educativa conozca la naturaleza de la misma y no pierda nunca de vista cuál es la misión institucional, con el objeto de encaminar toda la tarea administrativa hacia su cumplimiento."<sup>74</sup>

F) "El **Control**, es la medición o comparación de los resultados actuales y pasados, en relación con los esperados, ya sea total o parcialmente, con el fin de corregir, mejorar o formular nuevos planes. Tal comparación puede realizarse al final de cada periodo prefijado, o sea, cuando se ha visto ya si los resultados obtenidos no alcanzaron, igualaron, superaron o se apartaron de lo esperado de la institución."<sup>75</sup>

Si reflexionamos en la importancia que el contexto educativo y la misión institucional tienen en la función administrativa, estamos en posibilidad de afirmar que, aunque las nuevas tendencias en la administración indican que para ejercer la tarea administrativa no es necesario ser especialista en el contenido de lo administrado, sí es indispensable que se posea un alto nivel de conocimiento y dominio de esa área. Por otra parte, ya se ha dicho que en una organización educativa se aplican los mismos principios y funciones administrativas de cualquier otra organización, por lo cual se requiere que el administrador y/o director de la institución educativa los conozca y maneje para llevarlos a su aplicación. Esto lleva implícito que los directivos encargados de la administración de un centro educativo deben conocer, manejar e implementar los principios y elementos básicos de la administración en general, pero al mismo tiempo tener bien clara la naturaleza y misión de la institución educativa a fin de que lleven estos principios al contexto educativo dando así aplicación práctica a la definición de la administración educativa.

---

<sup>74</sup> *Ibid.* p. 305-343.

<sup>75</sup> *Ibid.* p. 355.

Ahora bien, de acuerdo con la anterior consideración, en la mayoría de los centros educativos, al menos de carácter oficial, podemos observar una situación paradójica: por un lado, aunque los directivos que administran una escuela no necesariamente requieren ser docentes por lo general lo son, y por otro lado, cuando se afirma que es inminente conocer el contexto y encaminar la función administrativa hacia el logro del objetivo institucional, se infiere que la tarea administrativa debe privilegiar el acto educativo, empero, la mayoría de los directores obvian este aspecto para favorecer la tarea burocrática.

Por otra parte, al afirmar que el directivo necesita conocer, adiestrarse y aplicar las funciones básicas de la administración en el terreno educativo, implica que debe ser formado, o al menos capacitado teórica y metodológicamente para ello, lo cual no sucede en nuestra realidad educativa. Entonces, si no las conocen, difícilmente las aplicarán en su práctica profesional.

Sin embargo, no es culpa del directivo que se esté dando esta situación en nuestras escuelas. El problema no es tan simplista o lineal como para pensar que sólo se requiere de un cambio en la actitud o disposición del directivo. Esto va mucho más allá. Es muy común considerar a la administración como una tarea simple en el sentido de vigilar el cumplimiento de una normatividad o reglamento y, llenar y entregar una documentación a veces excesiva. Así, si el director se limita a la función burocrática es posiblemente porque así concibe su tarea administrativa. Incluso, muchas veces esto es lo que se solicita por parte de su superior inmediato, en este caso y, posiblemente, al supervisor le suceda lo mismo porque tradicionalmente así ha sido conceptualizada su actividad. Esto genera una cadena que nos llevaría quizá, hasta los niveles macros de la administración educativa. Por esto decimos pues, que es inminente su reconceptualización para poder, entonces, reorientar la actividad de quienes se encargan de la administración de las instituciones educativas en todos los niveles, incluyendo al director.

En el hecho educativo y de manera específica en la tarea administrativa que tiene lugar en los centros escolares, confluyen toda una gama de agentes externos que se suman a otros inherentes a la práctica educativa. Esta situación tan compleja requiere de un análisis exhaustivo, ya que es imprescindible entender a la administración educativa sobre la base de este enfoque multifactorial para poder conceptualizarla ya no sólo como una mera labor burocrática sino como todo un proyecto totalizador que abarca un conjunto de acciones y elementos que deben ser coherentes con la misión institucional que se promueve, de manera que el Proyecto Escolar está dividido en fases o etapas:

- "Definición del objetivo.
- Planeación de las actividades.
- Programación.
- Ejecución del Plan y Programa.
- Control de avance.
- Replaneación.
- Reprogramación."<sup>76</sup>

Se requiere visualizar las diferentes dimensiones que explican la tarea administrativa, pero dejando claro que estas dimensiones, en la realidad, se entrelazan de tal manera que difícilmente puede delimitarse dónde comienza una y termina la otra. Sólo con el fin de sentar un marco de referencia que permita un análisis de los elementos que inciden sobre la función administrativa, se explicarán brevemente por separado, estos niveles de impacto.

- **Ámbito Cultural.**

El ámbito cultural hace hincapié en que es la cultura, entendida como el conjunto de valores, creencias e ideas compartidas por un grupo dentro de una organización, la que incide directamente sobre la percepción que cada sujeto tiene

---

<sup>76</sup> CALIXTO Flores, Raúl: Op. Cit. p. 17.

de su entorno, proporcionando el significado de todas las actividades que realiza en ese contexto. De esta manera, la cultura organizacional determina las conductas que se generan en el seno de una institución educativa, influyendo así en su éxito o fracaso. Lo anterior sugiere que para garantizar la eficiencia de las actividades educativas, el director debe enfocar su tarea administrativa en el desarrollo de una cultura escolar coherente con la misión institucional, de modo que se lleve a cabo con éxito. Esto implica que los esfuerzos administrativos deben concentrarse en construir una cultura adecuada y congruente con los objetivos y metas de la institución, para lo cual el director debe ejercer un liderazgo que enfatice los valores e ideas que generen la actitud y el desempeño deseados en su personal. Esto conlleva también, que tanto las actividades a realizar como los cambios requeridos en la escuela consideren la opinión de todos los que en ella laboran, para lo cual se propone el carácter vertical /horizontal que se refiere a la coparticipación del personal de todos los niveles y jerarquías en la toma de decisiones, e incluso permite la participación también de las comunidad que demanda y recibe el servicio, padres y alumnos esto último nos lleva a la siguiente dimensión de la administración: la sociopolítica porque tradicionalmente así ha sido conceptualizada su actividad. Esto genera una cadena que nos llevaría quizá, hasta los niveles macros de la administración educativa. Por esto decimos pues, que es inminente su reconceptualización para poder, entonces, reorientar la actividad de quienes se encargan de la administración de las instituciones educativas en todos los niveles, incluyendo al director.

- **Ámbito Sociopolítico.**

La dimensión sociopolítica reconoce que la escuela está inserta en un contexto social determinado y responde a las características políticas e históricas prevalecientes en cada época, ya que cada escuela está imbricada en el proceso histórico de su ámbito social. La tarea administrativa, como parte del contexto escolar, no está exenta de esta relación dinámica con el medio social y el director debe reconocer la importancia e influencia que la comunidad ejerce sobre la

institución educativa que administra y sobre el acto educativo en sí mismo. Así, en la medida que el director esté consciente de esta relación, la comprenda, la acepte, la valore y la aproveche, promoverá la coparticipación entre escuela y comunidad y propiciará la cogestión, aprendiendo a compartir sus responsabilidades, ya no sólo con su personal, dentro del ámbito escolar, sino fuera del mismo, con los miembros de la comunidad a la que la escuela sirve, por y para la cual, de manera directa o indirecta, ejerce su labor. Una relación de corresponsabilidad y coparticipación entre escuela y comunidad permite propiciar acciones educativas más congruentes con las demandas reales de la población atendida en las escuelas, pues nadie mejor que los propios miembros de la comunidad sabe cuáles son sus necesidades prioritarias.

- **Ámbito Académico.**

Este ámbito lleva implícita en la dinámica escolar lo que se refiere a la noción de poder, entendida como los recursos de autoridad utilizados por el director, los estilos de liderazgo que se ejercen en el centro escolar y los aspectos profesionales que el directivo debe considerar en su labor diaria, incluyendo dentro de éstos las cuestiones curriculares y las interrelaciones personales en los planos horizontal y vertical. La dimensión académica se refiere entonces al control que, tanto organizativo como educacional, el director debe asumir. Así, el impacto de esta dimensión se verá reflejado en las dos funciones básicas de la dirección que la conforma la tarea dual del director y de todo administrador educativo: por un lado el manejo de las relaciones personales y por otro la tarea administrativa se que involucra el acto educativo como su principal elemento, ya que en él se ubica la misión institucional. Volvemos de nuevo entonces a la importancia del contexto y la naturaleza educativa implícita en la misión de la escuela hacia la cual el director debe enfocar esta tarea dual; así el director al ejercer su acción administrativa dentro de una institución del sistema educativo, debe procurar activar la reflexión dentro del mismo a fin de promover que el personal realice su favor en favor de la mejora del proceso educativo. Esto implica una actividad

administrativa que traspase los límites de lo burocrático y reconceptualizarla dentro del marco del hecho educativo.

- **Ámbito Administrativo.**

Este ámbito se refiere a la puesta en práctica de la función administrativa en el quehacer cotidiano y en ella se involucran todos los elementos que inciden sobre este quehacer, desde la relación con el entorno, la organización y distribución de tareas, el manejo de personal y el cumplimiento de las demandas de la administración, incluyendo aquí la documentación sólo como un aspecto más dentro de este nivel, no como el todo.

Este ámbito es la manera en que el director accionará su quehacer y el de su personal para cumplir con la tarea dual analizada en la dimensión anterior; es llevar esta tarea a su instrumentación. Este carácter operativo no puede tener una definición única, ya que cada escuela es diferente, cada director asume su tarea de una manera distinta, pues perciben su actividad sobre la base de sus propios esquemas conceptuales, además cada situación está sujeta a un cúmulo de factores externos e internos que inciden en cómo se implementará la tarea administrativa en la cotidianeidad. No obstante, el común denominador es que el director tiene una función dual que ejercer, el cómo lo hará es lo que variará de un ámbito escolar a otro.

Es en esta dimensión administrativa, donde convergen todos los elementos de las dimensiones anteriores: agentes externos, tales como la influencia del contexto social y la cultura organizacional y otros inherentes a la práctica administrativa como los estilos de liderazgo, el manejo de las relaciones personales y laborales en el ámbito horizontal y vertical y, sobre todo, el concepto y percepción que cada miembro del personal y, de manera específica el director, tienen sobre su quehacer profesional.

La administración educativa responde a los mismos principios y contempla las mismas funciones que la administración en general, sin embargo, es el contexto y el acto educativo en sí mismos los que dan significado y aportan el sello que la distinguen. es necesario, entonces, entender la administración educativa como una actividad implícita en el hecho educativo, lo que nos lleva a tres consideraciones: primero, el directivo debe encaminar toda la tarea administrativa al logro de la misión institucional que, necesariamente implica un acto educativo. Segundo, se debe ponderar entonces la actividad educativa dentro de su función administrativa. Tercero, es imprescindible que los directores se formen y capaciten en los principios básicos de la administración y al mismo tiempo se actualicen en el proceso educativo general y en los objetivos educativos específicos de la escuela que dirigen.

Se requiere de una reconceptualización de la administración educativa en todos sus niveles, macro y micro institucional, que considere los siguientes aspectos:

- a) Un ámbito cultural en el sentido de construir una cultura organizacional coherente con la misión institucional, de modo tal que promueva acciones y cambios requeridos para alcanzarla.
- b) El ámbito sociopolítico en términos de reconocer la relación dialéctica que existe entre escuela y comunidad, propiciando, con base en ella, una relación de coparticipación, cogestión y corresponsabilidad que redunde en una escuela que realmente satisfaga las demandas reales de la comunidad a la que sirve.
- c) El ámbito académico referido a ejercer las funciones necesarias y los estilos de liderazgo pertinentes para generar la comunicación y motivación necesarios en cada miembro del personal, que los lleve a realizar su tarea específica e individual que de ellos se requiere para coadyuvar al esfuerzo grupal que conlleve al logro de la misión institucional.

d) El ámbito administrativo referido a la instrumentación de la tarea administrativa, para lo cual el directivo debe considerar los enfoques anteriores a fin de conseguir, en la implementación de su actividad en la práctica, el éxito de su quehacer profesional que redundará en el éxito de la institución que administra.

### 3.2. GESTIÓN ESCOLAR.

El presente apartado no aspira a uniformar criterios para la Gestión Escolar, sino compartir una reflexión que impulse la importancia de problematizarla con fines de contribuir al estudio del Proyecto Escolar desde la perspectiva de su administración. Parte desde el vínculo entre administración y lo educativo, y el interés de delimitar el espacio técnico-pedagógico como un espacio de intervención pedagógica, ya que consideramos importante para la pedagogía hacer prevalecer su identidad como disciplina que oriente a las prácticas educativas en el futuro de la educación, ya que la educación es una función históricamente creada a través de complejos procesos de construcción y de institución, que vinculan a la toma de conciencia convencional de distintos componentes culturales considerados valiosos, necesarios, significativos y relevantes para la formación del individuo, según las concepciones y prácticas de cada época donde surgen las necesidades de actualizar los planes y programas de estudio de la educación básica con el fin de posibilitar la Gestión Educativa de las organizaciones educativas.

La Gestión Educativa es un sistema de administración de organizaciones educativas, donde se asume que la calidad es un punto de partida y no una meta a alcanzar, además la integridad de las personas que participan en el proceso productivo es tan importante como la efectividad del liderazgo para dirigir la misión de la institución centrada en satisfacer las necesidades de los educandos; la institución educativa es una organización que aprende.

Es por ello que la Gestión en la escuela primaria es concebido como un medio para reunir información, experiencias y conocimientos útiles para el diseño y la promoción de líneas de política educativa, estrategias y acciones encaminadas a mejorar la organización y el funcionamiento cotidiano de las escuelas primarias. El enfoque de la Gestión Escolar, desde el Programa Nacional de Educación 2001-2006, promueve la organización y funcionamiento eficaz de las

escuelas de educación básica, para "asegurar que la comunidad educativa asuma colectivamente la responsabilidad por los resultados educativos, estableciendo relaciones de colaboración entre sí y con el entorno social, comprometiéndose con el mejoramiento continuo de la calidad y la equidad de la educación."<sup>77</sup> Este proyecto se lleva a cabo a través de la combinación de dos líneas de trabajo, que se han realizado simultáneamente:

- La innovación, que consiste en promover la modificación, estructura y funcionamiento cotidiano de las escuelas primarias, la gestión escolar como uno de los factores principales para obtener una calidad superior de la enseñanza en los alumnos que egresan de la educación primaria. Esta línea se compone de acciones para sensibilizar y capacitar al personal docente y directivo de cada escuela para que, mediante el trabajo colegiado, se elabore un diagnóstico preciso de la situación educativa de la escuela, especialmente en lo que respecta al cumplimiento de su misión.
- La investigación, que consiste en recolectar y sistematizar información respecto a las características generales de cada escuela participante (dimensión, turno, "clima de trabajo", ejercicio de la función directiva, relaciones entre profesores y entre éstos y las familias de los alumnos, entre otros elementos), y por otra parte, documentar el proceso que siguen las escuelas al poner en marcha las acciones de innovación.

Obtener información sistemática acerca del funcionamiento cotidiano de las escuelas primarias y del desempeño de la función directiva con el fin de identificar los factores que favorecen u obstaculizan el logro de los propósitos educativos establecidos en el Artículo Tercero Constitucional, de la Ley General de Educación

---

<sup>77</sup> MUÑOZ Monterrosas, Rocio Alina: *Op. Cit.* p. 11.

y, específicamente, en el Plan y los Programas de estudio de la educación primaria.

- Probar una estrategia de capacitación y de promoción del trabajo colegiado en las escuelas como medio para que el personal directivo y docente:
- Analicen la situación de cada escuela en relación con los propósitos educativos establecidos en el plan y los programas de estudio nacionales y obtengan un diagnóstico preciso acerca de los logros y las deficiencias en los resultados que obtienen los alumnos identifiquen los principales problemas que enfrenta la escuela en el cumplimiento de su misión y las causas que los provocan, particularmente en los siguientes ámbitos: el aula, la organización y funcionamiento de la escuela, la actualización de los maestros y la relación con las familias de los alumnos.

Elaboran así mediante el trabajo colegiado, un proyecto escolar para superar los problemas detectados, llevar a cabo las acciones planificadas y evaluar los resultados de las mismas y crear las condiciones institucionales que permitan transformar integralmente la organización y el funcionamiento cotidiano de las escuelas primarias, así como de los niveles intermedios (supervisiones escolares y jefaturas de sector) y superiores del sistema educativo, de manera que las diferentes acciones que llegan a la escuela efectivamente favorezcan el logro de los propósitos educativos establecidos en el plan y los programas de estudio en todos los alumnos que cursan ese nivel. Surgiendo de esta manera la Gestión Escolar "que es un proceso de organización y administración que se realiza en la escuela. Es el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo docente de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la

intencionalidad pedagógica, el objetivo primordial de la gestión escolar es centrar y focalizar la unidad educativa alrededor de los aprendizajes.<sup>78</sup>

La necesidad de analizar la estructura institucional, su desarrollo, interacciones y problemáticas impulsa un movimiento de investigación cualitativa para sustentar la innovación en las formas de organización y la gestión educativa en estrecha relación con la calidad. Esta visión adquiere importancia en la última década por lo que para formar un marco referencial para el análisis de la gestión se requiere una aproximación al concepto mismo y sus implicaciones, además de las actividades propias de la investigación que se pretende realizar. El término de gestión adquiere significación en la administración y tiene una estrecha relación con factores tales como la globalización, la cultura escolar y docente por lo que se traduce en tipos de liderazgo. "la gestión escolar recupera la intencionalidad educativa (satisfacción de las necesidades básicas para el aprendizaje), situando a los supervisores, directivos, docentes, alumnos y padres de familia como reales protagonistas del quehacer institucional permitiendo que la escuela llegue a ser fundamentalmente la unidad educativa que construye una nueva forma de hacer escuela y una nueva modalidad de organización y funcionamiento colaborativo colocando en el centro de la actividad de la institución el aprendizaje de los alumnos, vinculándose con la sociedad."<sup>79</sup> Para favorecer el cambio en las formas de organización y de trabajo institucional, se requiere diagnosticar y analizar este campo para clarificar conceptos que sustenten acciones, por lo que se presentan avances sobre esto.

El Programa Escuelas de Calidad forma parte de la política nacional de reforma de la gestión educativa, "donde se proponen políticas, objetos particulares y líneas de acción que tienen que ver aspectos estructurales y organizativos que permean a todos los tipos y niveles educativos. Se trata de cuestiones relacionados con la federalización y gestión del sistema: su financiamiento y los

---

<sup>78</sup> *Ibid.* p. 37.

<sup>79</sup> BENITEZ Albarrán, Eusebio. Et. Al. *Programa para la Calidad Educativa 2001-2002. Guía Básica para la Escuela.* p. 30.

mecanismos de coordinación, de consulta y de participación de la sociedad, y los de control escolar,<sup>80</sup> buscando superar diversos obstáculos para el logro educativo, como son el estrecho margen de la escuela para tomar decisiones, el desarrollo insuficiente de una cultura de planeación y evaluación en la escuela, los excesivos requerimientos administrativos que limitan a los directivos escolares para ejercer un liderazgo efectivo, la escasa comunicación entre los actores escolares, el ausentismo, el uso poco eficaz de los recursos disponibles en la escuela, la baja participación social y las deficiencias en infraestructura y equipamiento.

La Gestión Educativa recupera la experiencia y los aprendizajes obtenidos por el personal docente, directivo y técnico estatal que participó en su fase experimental con el objetivo de promover la transformación de la organización y el funcionamiento cotidiano de la escuela primaria para mejorar la calidad y la equidad del proceso y los resultados educativos, además tiene el propósito de incorporar paulatinamente más planteles escolares e iniciar nuevas líneas de trabajo que permitan fortalecer el proceso iniciado para crear condiciones que ofrezcan soporte institucional y normativo al proceso de cambio en la gestión escolar.

Con base en las prioridades educativas señaladas en el Plan Nacional de Educación tiene como objetivo para mejorar la calidad del proceso y el logro educativos:

- Promover la transformación de la organización y funcionamiento cotidiano de las escuelas básicas para asegurar que el personal docente y directivo de cada escuela asuma colectivamente la responsabilidad por los resultados educativos, establezca relaciones de colaboración entre sí y con el entorno social de la escuela, y se comprometa con el mejoramiento continuo de la calidad y equidad de la educación.

---

<sup>80</sup> REYES S. Taméz, Guerra: *Op. Cit.* 21-22.

Con la Gestión Escolar se obtiene información sistemática acerca del funcionamiento cotidiano de las escuelas primarias y del desempeño de la función directiva, con el fin de identificar los factores que favorecen u obstaculizan el logro de los propósitos educativos nacionales, además de probar una estrategia de capacitación y de promoción del trabajo colegiado en las escuelas, como medio para que el personal directivo y docente analice la situación de cada plantel e identifique los problemas que enfrenta la escuela y así elabore un diagnóstico acerca de los logros y deficiencias en los resultados que obtienen los alumnos. Permite además crear las condiciones institucionales que permitan transformar integralmente la organización y el funcionamiento cotidiano de las escuelas primarias, así como de los niveles intermedios (supervisiones escolares y jefaturas de sector) y superiores del sistema educativo, de manera que las diferentes acciones que llegan a la escuela efectivamente favorezcan el logro de los propósitos educativos establecidos en el plan y los programas de estudio en todos los alumnos que cursan ese nivel.

La democracia y una nueva gestión horizontal están en la base de la propuesta estratégica de este Programa centrado en la escuela. Se busca transformar el diseño de la política educativa, de una formulación central, que concentra todas las decisiones acerca de las prioridades, las estrategias, los recursos y su distribución, hacia un esquema que permita generar proyectos desde la escuela hacia el sistema educativo.

En el Programa Escuelas de Calidad se considera que si los maestros, directivos, alumnos y padres de familia forman una auténtica comunidad escolar, ésta tendrá la capacidad de identificar sus necesidades, problemas y metas realizables orientadas hacia la mejoría de la calidad del servicio educativo. Esto es un marco de gestión que "demanda generar y fortalecer una cultura de trabajo colegiado, de colaboración y corresponsabilidad entre figuras directivas, administrativas, técnicas, docentes, equipo interdisciplinario y personal de apoyo que conlleven cambios en la tarea de la educación, entendiendo por ello intervenir

en la organización, planeación, desarrollo, administración, supervisión y evaluación, procesos que no sólo dependen de las habilidades directivas sino de la necesaria participación de los protagonistas que intervienen en el proceso de aprendizaje de la escuela directa e indirectamente.<sup>81</sup> Una institución escolar que sea capaz de generar un proyecto de desarrollo propio, dejará de ser el último eslabón de la cadena burocrática, para convertirse en la célula básica del sistema educativo teniendo así una misión que transforme la organización y funcionamiento de las escuelas que voluntariamente se incorporen al Programa, institucionalizando en cada centro escolar la cultura y el ejercicio de la planeación y la evaluación a través de la reflexión colectiva y una visión donde una escuela de calidad es la que asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos y se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar. De esta manera gestionar "implica conjuntar todas las acciones que acontecen diariamente en la escuela con miras a un fin, una meta a lograr; un mejor resultado escolar."<sup>82</sup> Es además una comunidad educativa integrada y comprometida que garantiza que los educandos adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades, actitudes y valores necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena, ejercer una ciudadanía competente, activa y comprometida, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de la vida.

Para su incorporación, los planteles presentaron cada uno su proyecto escolar y su plan anual de trabajo, en donde como resultado de un diagnóstico realizado al interior de la escuela, determinaron el problema principal que está obstaculizando el logro de los propósitos educativos nacionales y las acciones que pretenden realizar para solucionarlo. De igual manera la Gestión Escolar "tiene condicionantes como la autonomía, la democracia de la escuela y el trabajo en equipo."<sup>83</sup>

---

<sup>81</sup> MUÑOZ Monterrosas, Rocio Alina: *Op. Cit.* p. 15.

<sup>82</sup> *Ibid.*

<sup>83</sup> *Ibid.* p. 16.

La Gestión Escolar surge de la necesidad de conocer el impacto de la reforma educativa en la escuela y el salón de clases, por lo que centra su trabajo en el ámbito de la Gestión Escolar. Parte del supuesto de que gran parte del éxito de la reforma educativa depende de factores como los siguientes:

- La comprensión de los propósitos establecidos en el plan y los programas de estudio y del compromiso conjunto del personal para alcanzarlos.
- La capacidad de los directivos de base para dirigir la acción de los profesores hacia la consecución de los propósitos, establecer un clima adecuado para la enseñanza y para solucionar conflictos de los distintos actores de la vida escolar.
- La capacidad y disposición del personal docente para asumir que los problemas de la enseñanza y los resultados educativos, así como las acciones para superarlos, son asuntos de todos y cada uno.
- El tiempo efectivo que se dedica a la enseñanza.
- La habilidad y convicción del personal docente y directivos para encauzar la participación y conseguir el apoyo de las familias a la tarea educativa.

Ahora bien, la Gestión Escolar reconoce que existen factores externos a la escuela que influyen en la calidad de los resultados educativos, asevera que son los factores internos los relacionados con la organización y el funcionamiento del plantel los que determinan y hacen la diferencia en el tipo de educación que reciben los niños.

### 3.3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, TÁCTICA Y OPERACIONAL.

La Planeación Estratégica es la "planeación"<sup>84</sup> de tipo general proyectada al logro de los objetivos institucionales de la institución y tienen como finalidad básica el establecimiento de guías generales de acción de la misma, de manera que "el Proyecto Escolar es como un modelo de Planeación Estratégica para la Gestión Escolar y se enfoca hacia los problemas que padece la escuela en particular, para develarlos y enfrentarlos con el concierto de la comunidad escolar."<sup>85</sup> Este tipo de planeación se concibe como el proceso que consiste en decidir sobre los objetivos de una organización, sobre los recursos que serán utilizados, y las políticas generales que orientarán la adquisición y administración de tales recursos, considerando a la institución como una entidad total. De esta manera Henry Fayol define a la planeación como "el proceso de estimar el futuro y preparar previsiones para él."<sup>86</sup> Considerando las siguientes características como parte de esta planeación:

- Es original, en el sentido que constituye la fuente u origen para los planes específicos subsecuentes.
- Es conducida o ejecutada por los más altos niveles jerárquicos de la institución.
- Establece un marco de referencia general para toda la institución.
- Se maneja información fundamentalmente externa.
- Afronta mayores niveles de incertidumbre en relación con los otros tipos de planeación.
- Normalmente cubre amplios periodos.
- No define lineamientos detallados.
- Su parámetro principal es la efectividad.

---

<sup>84</sup> Es preparar, disponer, organizar, articular, estructurar lo que se propone en el diseño para que éste pueda ser realizado. Implica abordar la enseñanza con una intención operativa. JIMENEZ Ma. De los Ángeles. *Diseño y Planeación de un curso Cuaderno de trabajo*. p. 15.

<sup>85</sup> CAMPUZANO Barriga, Ana María: *Op. Cit.* p. 4.

<sup>86</sup> ROJAS Nava, Raúl. *Antología, Seminario: Sistemas de planeación*. Maestría en Administración Organizacional y Desarrollo Educativo. Instituto pedagógico de Estudios de Posgrado. p. 2.

Para que la Planeación sea eficaz y cumpla con los objetivos que propone se necesita tener participación de los miembros de la institución; coordinación por parte de los supervisores y directivos; integración formando consejos técnicos para planear y llevar a cabo el proyecto escolar; y continuidad con los planes y programas ya establecidos con el fin de dar continuidad y adaptabilidad a las circunstancias cambiantes, dándose así una Planeación Educativa donde Clarence Edward Bebbly la define así: "es un ejercicio de previsión para determinar políticas, prioridades y costos del sistema educativo, tomando en cuenta las realidades políticas y económicas, las posibilidades de crecimiento del sistema, las necesidades del país y los alumnos a quienes sirve."<sup>87</sup>

La Estratégica es una transición ordenada entre la posición que una institución tiene ahora y la que desea para el futuro siendo en consecuencia, más que un conjunto de técnicas específicas, una forma de pensar, una actitud y un modo de vida organizacional ya que "en cada escuela se debe organizar un plan para asegurar la calidad de la educación que comprometa a todos los que están involucrados en el proceso escolar."<sup>88</sup>

Ahora bien "la planeación determina los objetivos y los cursos de acción que deben tomarse; la organización que se refiere a la distribución del trabajo y delegación de autoridad; la ejecución, que tiene como finalidad el guiar a los subordinados durante el proceso para que cumplan con las normas óptimas de funcionamiento y finalmente, el control que tiene como función comparar los resultados con los planes en general, además de evaluar los resultados contra la metas y estándares preestablecidos, así como sugerir acciones correctivas en caso de ser necesario y ajustar el plan a la luz de los resultados arrojados en dicho control,"<sup>89</sup> dando como consecuencia que la Planeación Táctica parte de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y se refiere a las cuestiones

---

<sup>87</sup> *Ibid.* p. 6.

<sup>88</sup> CALIXTO Flores, Raúl: *Op. Cit.* p. 45.

<sup>89</sup> *Ibid.* p. 55.

concernientes a cada una de las principales áreas de actividad de las empresas y al empleo más efectivo de los recursos que se han aplicado para el logro de los objetivos específicos.

Surgiendo de esta manera una "planeación que permita la experimentación para lograr cambios significativos que han sido inducidos por la dinámica de cambio de los sistemas económicos, sociales, políticos y culturales generados por la revolución científico tecnológica por la globalización de la economía mundial, el desarrollo de las comunicaciones y posmodernos sistemas de información que provocan todos un proceso de evolución."<sup>90</sup> Por otra parte "el objetivo general de la Planeación Escolar y formulación de proyectos es transformar el desarrollo de habilidades administrativas en el personal docente, técnico y administrativo específicamente preparado para realizar con eficacia sus tareas, al margen de la improvisación, institucionalizando en cada centro escolar la cultura y el ejercicio de la Planeación y Proyectos Escolares a través de la reflexión colectiva para favorecer el logro de aprendizajes de todos los educandos mediante la participación responsable de todos los integrantes de la comunidad escolar,"<sup>91</sup> siendo así la planeación un ejercicio que puede utilizarse como hilo conductor en todos los niveles de la organización, por los que también ayuda a los niveles directivos a mantener coherencia y equilibrio entre las actividades y las estrategias en el corto plazo, sin descuidar las acciones que son necesarias para mejorar los resultados en el futuro de la organización.

El proceso de planeación responde a las siguientes preguntas: ¿cuál es nuestra tarea fundamental?, ¿qué es lo que queremos hacer?, ¿qué nos proponemos lograr?, ¿cómo lo lograremos?, ¿qué haremos?, y ¿cómo lo mediremos?, siendo así la fase inicial del proceso; "es el momento de inicio del

---

<sup>90</sup> *Ibid.* p. 63.

<sup>91</sup> *Ibid.* p. 68

Proyecto Escolar, la que motiva orienta y organiza las actividades y acciones de la comunidad educativa para establecer y alcanzar los objetivos del mismo.<sup>92</sup>

Conformándose a la planeación como "una forma participativa de tratar con un conjunto de problemas relacionados, cuando se cree que a menos que se realice algo, el futuro deseado no ocurrirá, y si se realiza una apropiada acción la probabilidad de que suceda el futuro esperado aumentará."<sup>93</sup> Por tanto, "la Planeación Estratégica es el elemento articulador que permite proyectar la misión, visión, valores, ejes rectores y propósitos de todos y cada una de las instituciones orientándose hacia la calidad educativa teniendo como centro y justificación una estratégica integral de desarrollo,"<sup>94</sup> la Planeación es una actividad clave en la que la aplicación de los principios de factibilidad, objetividad, cuantificación, flexibilidad, unidad y cambio de estrategias es imprescindible para planear correctamente las actividades de la organización. La planeación puede ser:

- A) **Estratégica** – la realizan los altos directivos para establecer las directrices y los planes generales de la organización; generalmente es a mediano y a largo plazo y abarca a toda la institución.
- B) **Táctica** – es responsabilidad de los jefes o gerentes de área, con el fin de lograr el plan estratégico; se refiere a un área específica de la organización que puede ser a mediano y a corto plazo.
- C) **Operacional** – es a corto plazo, depende la planeación táctica y se realiza, como su nombre lo indica en niveles de sección u operación.<sup>95</sup>

Una planeación será estratégica si se refiere a toda la institución, será táctica, si se refiere a gran parte de la planeación de un producto o de publicidad.

Algunas de las características principales de la planeación táctica son:

<sup>92</sup> *Idem.*

<sup>93</sup> *Ibid.* p.77.

<sup>94</sup> BENITEZ Albarrán, Eusebio: *Op. Cit.* p. 30.

<sup>95</sup> MÜNCH Galindo Lourdes. *Fundamentos de Administración, Casos y Prácticas.* p. 46.

- Se da dentro de las orientaciones producidas por la planeación estratégica.
- Es conducida y ejecutada por los ejecutivos de nivel medio.
- Se refiere a un área específica de actividad de las que consta la empresa.
- Se maneja información externa e interna.
- Está orientada hacia la coordinación de recursos.
- Sus parámetros principales son efectividad y eficiencia.

La Planeación Operativa se refiere básicamente a la asignación previa de las tareas específicas que deben realizar las personas en cada una de sus unidades de operaciones.

Las características más sobresalientes de la planeación operacional son:

- Se da dentro de los lineamientos sugeridos por la planeación estratégica y táctica.
- Es conducida y ejecutada por los jefes de menor rango jerárquico.
- Trata con actividades normalmente programables.
- Sigue procedimientos y reglas definidas con toda precisión.
- Normalmente cubre períodos reducidos.
- Su parámetro principal es la eficiencia.

La planeación estratégica es una de las herramientas administrativas que ha demostrado su utilidad en la gran mayoría de las pequeñas y grandes organizaciones; es el proceso por el que la alta dirección o gerencia establece la orientación de una institución u organización a largo plazo. Es una técnica que facilita la labor de los directivos en la conducción de las organizaciones. Refuerza el pensamiento de los directivos hacia el largo plazo más que a la reacción ante los problemas en el corto plazo.

En relación con su filosofía, es una actitud, una forma de vida, representa un proceso mental, una parte integral de la dirección. En cuanto a su estructura, la

planeación estratégica une tres tipos de planes: los estratégicos, los programas a mediano plazo, los presupuestos a corto plazo y los planes operativos. Siendo que "el plan Estratégico o el Plan Maestro es el documento en el que se plasman los siguientes elementos.

- **VALORES** – pautas de conducta o principios que orientan la conducta de los individuos de la organización. Los valores deben compartirse y practicarse por todos los miembros de la empresa.
- **COMPROMISO** – responsabilidad de la empresa ante la sociedad.
- **VISIÓN** – enunciado que describe el estado deseado en el futuro. Provee dirección y forja el futuro de la organización estimulando acciones concretas que en él presenta.
- **MISIÓN** – definición amplia del propósito de la organización y descripción del negocio al que se dedica la organización.
- **OBJETIVOS ESTRATÉGICOS** – resultados específicos que se desean alcanzar, medibles y cuantificables a un tiempo, para lograr la misión.
- **POLÍTICAS ESTRATEGICAS** – lineamientos generales que deben observarse en la toma de decisiones, son guías para orientar la acción.
- **ESTRATEGIAS** – cursos de acción que muestran la dirección y el empleo general de los recursos para lograr los objetivos.
- **PROGRAMA** – conjunto de acciones, responsabilidades y tiempos necesarios para implantar las estrategias.<sup>96</sup>

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático más o menos formal de una organización, institución o centro de trabajo para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias para desarrollar planes detallados con el fin de ponerlas en práctica y así lograr los objetivos y propósitos básicos de cualquier organización o institución.

---

<sup>96</sup> *Ibid.* p. 46-47.

Las metas establecen lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados. Las políticas son reglas que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción.

Los programas especifican la secuencia de las acciones necesarias para alcanzar los objetivos. Las decisiones estratégicas son las que establecen la orientación general de una empresa y su viabilidad máxima a la luz, tanto de los cambios predecibles como de los impredecibles, que en su momento pueden ocurrir en los ámbitos que son de su interés o competencia.

La distinción entre la estrategia y la táctica depende del nivel que los ejecute; mientras en los altos niveles de la organización se habla de estrategias, en los niveles operativos se realizan tácticas. Sin embargo en ocasiones la estrategia de mercados puede convertirse en la táctica de asignación de precios. Está distinción también depende de la complejidad de las organizaciones, instituciones o centros de trabajo.

La planeación estratégica es una herramienta administrativa que permite a cualquier organización que se encuentre en operación, hacer un análisis a fondo de su misión, sus propósitos, sus estrategias para la consecución de los objetivos, así como efectuar una revisión de los resultados obtenidos, la evaluación de los servicios que se proporcionan y conocer el cumplimiento de las necesidades de los usuarios-clientes. Este proceso está orientado hacia la satisfacción de los clientes, más que a la realización de actividades; para ello es conveniente fundamentar los sistemas de información para la toma de decisiones, en la determinación de indicadores y el establecimiento de metas.

Es importante hacer notar que existen diferentes modelos para realizar el ejercicio de planeación estratégica, sin embargo todos persiguen lo mismo: incrementar la eficiencia de la organización. Dependiendo del estilo de dirección y en muchas ocasiones de la complejidad de la organización, es el modelo que se

adopta, se recomienda por lo tanto que sea en la cúspide de la organización donde se defina el esquema a seguir y que éste se haga del conocimiento de todos sus integrantes, sin importar el nivel jerárquico en el que se encuentren.

El proceso estratégico para analizar y proponer estrategias educativas establece dos grandes etapas: la formulación y la implementación de estrategias. En la primera por medio del proceso de determinación de objetivos y del proceso de la selección de estrategias se realiza el momento estático o intelectual, y en la segunda etapa, considerada dinámica con la definición de la estructura orgánica y el establecimiento de los sistemas de información y de control, se lleva a cabo la estrategia definida anteriormente. La constante en esta propuesta es la retroalimentación que se realiza antes, durante y al finalizar cada proceso.

Definir la misión es el primer paso en el proceso de la planeación estratégica, según establecen tanto los investigadores como los empresarios. Diversas publicaciones al respecto, atestiguan la importancia de la definición de la misión en el proceso de la planeación estratégica.

El proceso de planeación estratégica puede verse como la representación lógica de la integración y extensión de un sistema establecido de planeación. Los ajustes que hacen la mayoría de las instituciones se centran en el proceso de operativización, más que en el contenido de la información, a fin de diseñar y poner en operación el plan en sí. Esto es porque la diferencia entre la planeación tradicional y la estratégica se basa en que la primera se encuentra en términos de, CUÁLES deberían ser las entradas y la segunda en términos de CÓMO deberían de priorizarse e integrar el proceso de planeación a la organización, en un esfuerzo integral y completo.

El proceso de la planeación a pesar de sus limitaciones, ofrece una prometedora aproximación a quienes desean lograr el éxito en el posicionamiento

de sus escuelas en el cada vez más turbulento entorno y es por esto que se incluye en la mayoría de los Proyectos Escolares.

Una vez que se ha definido la misión y se tiene una expresión de la visión de la organización, el siguiente paso es la realización del diagnóstico de la organización.

Para realizar el diagnóstico de la organización, institución o centro de trabajo es necesario analizar las condiciones o circunstancias ventajosas de su entorno que la pueden beneficiar; identificadas como las oportunidades; así como las tendencias del contexto que en cualquier momento pueden ser perjudiciales y que constituyen las amenazas, con estos dos elementos se podrá integrar el diagnóstico externo.

Por otro lado, para el diagnóstico interno será necesario conocer las fuerzas al interior que intervienen para facilitar el logro de los objetivos, y sus limitaciones que impiden el alcance de las metas de una manera eficiente y efectiva. En el primer caso estaremos hablando de las fortalezas y en el segundo de las debilidades.

Para facilitar el diagnóstico del entorno y establecer criterios homogéneos que permita el diálogo entre los miembros de la organización, es conveniente establecer categorías de análisis.

El diagnóstico interno se facilitará con las siguientes categorías de análisis: Recursos humanos, recursos físicos y/o materiales, recursos financieros y/o presupuestales, recursos técnicos y/o tecnológicos, procesos gerenciales y procesos sustantivos (esta categoría también deberá identificarse en función de la naturaleza de la organización).

Finalmente para los fines de la planeación estratégica se requiere elaborar

un Plan que no es una extrapolación de carácter meramente cuantitativa sino que es el resultado de un complejo manejo de la información, de los juicios, supuestos y de la imaginación de los directivos, con el propósito de intentar predecir la forma futura de las dimensiones ambientales en las cuales participará una organización.

El plan estratégico debe llevar a la construcción de escenarios futuros, es decir, a planear secuencias hipotéticas de eventos con base en las fuerzas y las tendencias que se detectan y se orientan al futuro a largo plazo; lo importante y útil para la alta dirección es contar con elementos informativos que le permitan observar y analizar los cambios y eventos más posibles y probables para así aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas. Es un proceso que también conduce a forjar el futuro deseable para una organización y cuya formulación descansa no sólo en instrumentos técnicos, sino también en la creatividad y sensibilidad de los directivos de cualquier centro de trabajo, así como en la actitud positiva de los directivos y de todos los miembros de la institución (maestros y maestras).

El diseño de las estrategias que integrarán Proyecto Escolar, debe responder a dos cuestiones principales: el tipo de interés que moviliza al actor (quien las genera) y el poder de su alcance, es decir, la posición que tiene en la institución y la posibilidad de llevarla a cabo.

Las funciones que desempeñan los directivos de la institución se caracterizan por la diversidad de servicios que se otorgan en este tipo de instituciones, por lo tanto requieren estar capacitados en aspectos educativos que les permitan resolver los problemas cotidianos y que les desarrollen habilidades para visualizar a su institución otorgando prestaciones comprometidas con el nivel de calidad, eficiencia y efectividad para permanecer en el ámbito educativo.

La preparación de los directivos y del Consejo Técnico Escolar en las instituciones, no siempre incluyen en la enseñanza las herramientas

administrativas de actualidad y es por esto que requieren capacitarse, y actualizarse en la aplicación de la misma a su contexto laboral.

La Actualización de Profesores cuya misión es contribuir al fortalecimiento de la educación renueva su modelo académico, incorporando un enfoque matricial e interdisciplinario en la planeación y organización de su programa. Este modelo incluye la modalidad del aprovechamiento de las nuevas tecnologías educativas. Esta modalidad permitirá incrementar el número de directivos y de maestros del programa de actualización con el firme convencimiento de que a pesar de la lejanía se mantendrá el nivel y la calidad que se ha distinguido en la educación. Esta modalidad educativa permite que los profesores puedan aprovechar al máximo su tiempo disponible para el proceso de actualización, que no sea necesario la asistencia a clases, y que asimilen los conocimientos que se proponen al ritmo de sus necesidades. Ya que la educación es una modalidad de enseñanza en la cual la transmisión y construcción del conocimiento se realiza fundamentalmente a través de materiales didácticos y asesorías docentes. Con ello se ofrecen más opciones para acceder a la capacitación y se evita que la comunicación entre profesor y alumno se limite al tiempo en que ambos estén presentes físicamente.

Así mismo al hablar de planeación en el contexto de la práctica docente cotidiana a nivel primaria supone, por un lado, reconocer la importancia que en este proceso tienen los pensamientos que constantemente se generan en los profesores y, por otro, las acciones que van emprendiendo momento a momento en esta tarea. Concebir a la planeación como un conjunto de decisiones y acciones que se van presentando a lo largo de una jornada escolar, brinda la posibilidad de acercarnos a la labor docente desde las acciones cotidianas que los maestros realizan y no sólo desde los formatos que tienen que llenar, a lo que comúnmente nos referimos cuando hablamos de planeación. Esto es, ver a la planeación desde lo cotidiano nos permite abrir la mirada para identificar y

describir los distintos matices que toma la acción de planear en las diversas prácticas.

Uno de los recursos más frecuentemente utilizados en estas labores de planeación a nivel primaria es el libro de texto.

En la práctica cotidiana los profesores al planear elaboran y entregan el llamado avance programático a la dirección que es un **requisito administrativo** que los maestros deben cumplir; sin embargo, son las actividades el centro de las preocupaciones del profesor, y no el modelo prescriptivo de programación. De tal manera se puede observar que hay condiciones antecedentes que las maestras y los maestros tienen en cuenta para tomar decisiones acerca de las actividades que van a llevar a la práctica durante sus clases.

Con el Avance Programático se ve reflejado el conocimiento que los maestros tienen de sus alumnos, ya sea en el aspecto personal como académico, se convierte en el referente básico en la organización cotidiana de su trabajo en el aula. Los pensamientos de los maestros giran en función a un "expediente cotidiano", no escrito por lo general, que los maestros tienen sobre sus alumnos y que se va modificando conforme avanza el ciclo o ciclos escolares.

Durante el desarrollo de la clase, también se toman decisiones que implican un proceso de planeación: la toma de decisiones durante la enseñanza se plantea normalmente cuando la enseñanza no transcurre como se había planeado los profesores consideran que la lección es problemática y pueden elegir entre continuar la lección o cambiarla.

Como se puede observar, los libros de texto son un elemento importante en la toma de decisiones dentro del proceso de planeación, ya sea en la fase preactiva como en la interactiva. Los libros de texto brindan a las maestras y

maestros visiones panorámicas para la organización de los contenidos en distintos plazos.

Los libros de texto brindan pistas que se pueden seguir para lograr un flujo de actividad que permita llevar las clases como los docentes las conciben. También les facilitan el trabajo, y la planeación de la clase próxima inmediata, al brindarles ejercicios listos y a la mano que pueden utilizar en cualquier momento, pero, como se pudo ver, no en todos los momentos son tan seguros.

En estas labores de planeación los niños están presentes a través del expediente cotidiano que de ellos van formando los docentes, así como de las señales que éstos les envían durante las clases. Los docentes no sólo organizan sus tareas en función de sus necesidades de tiempo y de tratamiento de los temas; como se puede observar, los niños son un elemento central en la toma de decisiones y en la reorientación de las acciones que realizan momento a momento.

La importancia de la planeación está presente en toda actividad y concretamente en el trabajo docente permite la articulación y coherencia de los tiempos, contenidos, actividades, evaluaciones, etc. Tal vez hablar de planeación implique, necesariamente, tomar en cuenta los dos acercamientos propuestos, esto es, desde los formatos que se tienen que entregar, así como desde las decisiones y acciones que se emprenden momento a momento durante la jornada escolar. Verla desde esta perspectiva nos permitiría tener una visión más amplia y lograr entender los distintos sentidos que toma la planeación en relación con la forma y el momento en que se realiza.

Si se adoptan actitudes y formas ante la problemática presente en el sector educativo y retomando elementos y conceptos que mejor sean útiles para los propósitos, previo análisis, revisión y selección exhaustiva, se garantizará en un

alto nivel los resultados obtenidos del impacto de sus propuestas enmarcadas en su planeación.

### 3.4. ESCUELAS DE CALIDAD.

Una educación básica de buena calidad debe formar en los alumnos el interés y la disposición a continuar aprendiendo a lo largo de su vida, de manera autónoma y autodirigida; a transformar toda experiencia de su vida en una ocasión para el aprendizaje propicia la capacidad de los alumnos de reconocer, plantear y resolver problemas; de predecir y generar resultados; de desarrollar el pensamiento crítico; la imaginación y el pensamiento brinda a los alumnos los elementos necesarios para conocer el mundo social y natural en el que viven, y entender estos como procesos en continuo movimiento y evolución. Entender a la "Calidad Educativa"<sup>97</sup> se tienen como punto de partida y de llegada el logro de los propósitos educativos, es decir, que todos y cada uno de los niños y niñas alcancen dichos propósitos en los seis años establecidos para ella.

Se requiere de una profunda modificación del sistema para hacerlo más participativo, eficiente y de mejor calidad, a fin de fortalecer sus valores y lograr la modernización educativa; ya que "una escuela de calidad es la que asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos y se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar; es una comunidad educativa integrada y comprometida que garantiza que los educandos adquieran conocimientos fundamentales y desarrollen habilidades intelectuales básicas, valores y actitudes necesarias para alcanzar una vida personal y familiar plena; ejercer una ciudadanía competente, activa y comprometida, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de la vida."<sup>98</sup> Por lo que el propósito esencial del plan de estudios que se deriva del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica es contribuir a elevar la calidad de la formación de los estudiantes de educación primaria mediante el fortalecimiento de aquellos contenidos que responden a las

---

<sup>97</sup> Formar seres humanos auténticos, competentes, autónomos, creativos, analíticos, sensibles, que contribuyan al proceso social y al desarrollo de la entidad. BENITEZ Albarran, Eusebio: *Op. Cit.* p. 17.

<sup>98</sup> JARAMILLO Flores, Rocio Guadalupe. Et. Al. *Guía para la elaboración del Proyecto Escolar en Educación Secundaria.* P. 7.

necesidades básicas de aprendizaje de la población infantil del país y que solo la escuela puede ofrecer.

El carácter obligatorio de la educación primaria compromete a los niveles del gobierno federal y estatal para ampliar las oportunidades educativas y consolidar el carácter democrático, así como la equidad regional en el acceso a una escolaridad básica más sólida y prolongada, es decir, una educación de mayor calidad formativa.

Para la mayoría de las personas la calidad representa los atributos de los productos que se fabrican o de los servicios que se prestan en una organización, en el ámbito familiar, esos atributos son los valores y hábitos que los hijos adquieren y que formarán parte de su personalidad. Pero es importante resaltar que existen problemas que afectan la educación:

A) Bajo Aprovechamiento. Este enunciado hace referencia a la mala calidad del aprendizaje de los contenidos temáticos a fin de curso, además de problemas en la salud, desinterés, desintegración familiar, etc.

B) Deserción y Reprobación. El hecho de que un alumno repruebe es consecuencia del rezago escolar progresivo que el educando va experimentando a lo largo de todo el año escolar.

C) El Ausentismo. Debido, principalmente, a que el alumno no encuentra apoyo por parte de los padres y su inasistencia a la escuela.

D) Desigualdad en los Resultados Educativos entre los Educandos. La mayoría de las veces es muy grande la diferencia que existe en cuanto a aprendizajes y desarrollo de habilidades intelectuales y actitudes entre los alumnos destacados y el resto de sus compañeros. Este problema es el resultado de una plática común entre muchos maestros que consiste en ofrecer especial atención a los alumnos más destacados con la finalidad de obtener reconocimientos al prepararlos para que participen en los distintos concursos que se llevan a cabo durante el ciclo escolar, sin considerar que los alumnos con

mayores problemas en su desempeño escolar son quienes requieren mayor atención.

Todos tenemos derecho de adquirir una educación de mayor calidad. Los padres que educan con calidad a sus hijos, hacen que, a su vez, sus acciones redunden en los amigos y la sociedad. Pero no todos los padres de familia se esfuerzan por mejorar la educación; muchos se conforman con una educación superficial y, lo que es peor, "delegan" esa función propia e importante, en los amigos, la calle, los malos educadores, los mensajes televisivos.

La realidad actual del entorno social demanda una mejora rápida, significativa y continua para construir esa calidad educativa. Se requiere que la familia se involucre más en los problemas y necesidades de todos sus miembros; que participe más activamente en sus triunfos y derrotas; que asuma actitudes de tipo preventivo: vigilar el estudio, ayudar a los hijos a resolver sus dudas en los exámenes y tareas, etc.; conocer sus limitaciones y ayudarlos a superarlas sin ocultarlas; aprovechar los recursos con que cuentan (biblioteca, salas de lectura, etc.).

Es posible corregir patrones de conducta cuando todavía se es joven. Los niños y adolescentes ven en sus padres a sus primeros maestros, se abren a ellos con absoluta confianza a fin de que, en sus problemas, dudas y fracasos, sean los únicos que los ayuden en sus deseos de superación.

Los cambios conllevan soluciones nuevas a los problemas de siempre; de ahí la importancia de fomentar en los hijos la creatividad, evitar contenidos y frases tan hechas como "siempre he educado así". Pero no siempre lo nuevo es lo mejor: en ocasiones se requiere respetar una decisión, aunque sea muy tradicional, porque estamos convencidos de que es la más certera.

Otro cambio sería incrementar la interrelación entre padres de familia y maestros; que los primeros se involucren en las distintas actividades escolares que conducen a una mejor calidad educativa. Sería bueno organizar cursos de orientación para padres y maestros; que tiene grandes resultados en algunos colegios; promover el trabajo en equipo entre padres y maestros, etc., ya que para "mejorar la calidad en la educación es indispensable el compromiso de parte de los actores que integran el proceso educativo, padres, maestros, alumnos, autoridades."<sup>99</sup> Por lo que la educación tendrá que ser creativa, responsable, libre; anticiparse a las exigencias de la sociedad, basando sus esfuerzos en las necesidades futuras de las nuevas generaciones.

Los padres de familia deben ser conscientes de la trascendencia de transmitir una buena educación. Para que ésta sea real, hay que partir de la eficacia del buen ejemplo porque, educar a los demás exige educarse a sí mismo a lo largo de toda la vida.

En fin, la familia puede ser la mejor escuela, siempre y cuando los padres se esfuercen por recorrer de la mano de sus hijos el camino arduo de la superación personal. En la medida en que seamos capaces de formar seres que conozcan la importancia de vivir bajo el equilibrio entre la libertad y la responsabilidad, en tal medida obtendremos sociedades cada vez más estables y organizadas.

Hoy en día, no se discute la importancia de la evaluación y la exigencia de que cumpla un papel de retroalimentación para mejorar el aprendizaje, a la vez ofrece, a diferentes niveles, la información necesaria para tomar decisiones que mejoren el funcionamiento del sistema educativo. En este sentido pues, la evaluación no determina la calidad de la educación, pero sí puede ayudar a su mejoría si se usa adecuadamente por que la "educación básica de buena calidad está orientada al desarrollo de las competencias cognitivas fundamentales de

---

<sup>99</sup> CALIXTO Flores, Raúl: *Op. Cit.* p. 29.

los alumnos, entre las que destacan las habilidades comunicativas básicas, es decir, la lectura, la escritura, comunicación verbal y el saber escuchar.”<sup>100</sup>

La evaluación en la escuela primaria y la importancia que ha cobrado la función de este proceso ha ido en aumento; sin embargo, dicha importancia no siempre ha ido acompañada de un apoyo manifiesto mediante la asignación de los recursos financieros, humanos y técnicos necesarios para el desarrollo de la función evaluativa.

Establecer un sistema de medición del logro educativo que proporcione periódicamente información válida, confiable y comparable, es ya una tarea permanente, urgente y necesaria, para que de esta manera sea posible producir y determinar el avance, el estancamiento o el retroceso en los niveles de logro en el nivel primario y esto permita correlacionar a la evaluación con variables que enmarca en el concepto de calidad. Pero ¿qué entendemos por calidad?. En general se suele abordar el concepto de calidad a través de dos aproximaciones diferentes: una de ellas procura discutirlo y definirlo en forma constitutiva o conceptual y la segunda se centra en la operacionalización de la propia calidad y se refiere más al nivel de logros en Educación. Este último enfoque emplea, a menudo, el término calidad como sinónimo de otros conceptos afines, tales como efectividad y eficiencia.

Bajo esta perspectiva se alcanzan opciones para la determinación de la calidad de la Educación y la formulación de políticas para su mejoramiento. La necesidad de efectuar apreciaciones diagnósticas acerca de los niveles y calidad existentes, lo que implica la determinación del nivel de logro de los objetivos educacionales y la estimación de las habilidades y destrezas adquiridas por los educandos en la escuela. Aunque la calidad no es posible determinarla con exactitud, principalmente por las limitaciones de las formas de operar y utilizarlas en las diferentes aproximaciones al problema, las informaciones

---

<sup>100</sup> REYES S. Taméz, Guerra: *Op. Cit.* p. 123.

disponibles acerca de la repetibilidad, deserción, relevancia curricular y magnitud del efecto de la Educación en el desarrollo social, apuntan a que la calidad del sistema educativo es deficiente. La calidad aparece ligada al problema de equidad.

En efecto, la calidad de la Educación que reciben los sectores más pobres es notoriamente más baja, acentuando las diferencias sociales y económicas. Las apreciaciones de la calidad pueden ayudar a superar el problema de la falta de equidad en el servicio educativo, al identificar las escuelas más carentes y que consecuentemente requieren acciones concretas que les permitan mejorar la calidad de la Educación entregada a los sectores más desfavorecidos en lo cultural, social y económico.

Es preciso tener en cuenta, eso sí, que antes de la aplicación de medidas que, por la vía de asegurar una determinada calidad de Educación busquen aproximarse a la equidad, existen otros pasos imprescindibles. Entre esos elementos se halla la necesidad de una gestión de los sistemas educativos que eleve la eficiencia en el manejo de los recursos.

Las autoridades encargadas de las decisiones educacionales deben ser sensibles a la idea de que son responsables de favorecer o desfavorecer la equidad, por la vía de su mayor o menor eficiencia.

Los resultados de la determinación de los niveles y de la calidad del aprendizaje constituyen también un elemento válido para percibir la eficiencia de la gestión de los sistemas y su efecto sobre la equidad. Por tanto, interesa determinar los niveles del aprendizaje escolar, en cuanto a contenidos, procesos cognoscitivos y desarrollos afectivos, así como la capacidad explicativa de las variables contextuales que inciden en las diferencias de logros de aprendizaje alcanzados.

La calidad de los aprendizajes de los niños en la escuela depende especialmente de la cantidad de insumos que la política social-educativa asigna al sistema educativo y del apoyo técnico que la gestión institucional proporciona a las escuelas para llevar a cabo proyectos innovadores. El aprendizaje escolar depende parcialmente de las características culturales, sociales y económicas de la familia de los estudiantes y de la calidad de los procesos ambientales de su hogar. El aprendizaje escolar está asociado a las características de la escuela y a los recursos con que cuenta, así como a la calidad de la gestión liderada por el personal directivo y al grado de participación de la comunidad escolar en ella. También depende parcialmente de las características del currículum planificado y del currículum realizado, particularmente en lo que se refiere al cumplimiento de las metas establecidas y a la continuidad de su desarrollo que los maestros apliquen en ella. Los niveles y la calidad del aprendizaje de los niños en la escuela dependen parcialmente de las características profesionales del profesor y de la calidad de su gestión pedagógica en la conducción del proceso de enseñanza-aprendizaje.

La observación de estas diferencias nos lleva al planteamiento de la siguiente pregunta: ¿qué permite explicar los bajos niveles de logro escolar y, sobre todo, las diferencias en el nivel de aprendizaje en los diversos tipos de escuela? Sin duda, la respuesta no es simple ni queda reducida a una relación de causa-efecto, sobre todo si se considera que en la escuela ocurren procesos que tienen significados complejos y en alguna medida poco estudiados.

La evaluación de este factor está dirigida principalmente a elevar la calidad de la educación y a propiciar cambios positivos en la práctica educativa. Si bien actualmente existen políticas establecidas para promover el desarrollo de acciones de evaluación educativa, aún no se ha logrado que la práctica de la evaluación se institucionalice en todos ellos.

Las reformas educativas que se han llevado a cabo y han tenido como preocupación central mejorar la cobertura, la calidad y equidad de los sistemas, la clave para elevar la calidad de la educación no está sólo en la mejoría de los insumos, sino en la organización de las escuelas; y esta organización tiene un solo propósito: que los estudiantes aprendan. Cuando la institución tiene un proyecto que siente como propio y que entusiasma a todos sus integrantes, cuando logra conformar un equipo y acuñar una impronta que la enorgullece, cuando trabaja en función de objetivos precisos, y cuando responde por los resultados, deja de ser un apéndice de la burocracia para convertirse en una escuela de verdad.

La velocidad con la que ocurren los cambios en el mundo de hoy día y las complejidades que las innovaciones plantean, hacen necesario incrementar la eficacia del sistema educativo para poder dotar a los pueblos con los conocimientos y actitudes indispensables para sobrevivir en un ambiente cada vez más competitivo.

Estas fuerzas imponen sobre la educación la necesidad de ayudar a las personas a desarrollar las capacidades requeridas para: estar bien informadas, comprender y resolver asuntos complejos, tomar decisiones acertadas, exigir a los funcionarios electos el cumplimiento de sus promesas, ser capaces de educarse a lo largo de su vida, aprender rápidamente, realizar más tareas no rutinarias, entender mejor en qué trabajan, requerir menos supervisión, asumir más responsabilidades y tener mayores habilidades de lectura, cuantitativas, de razonamiento y de exposición.

Los gobiernos juegan un papel crucial en la educación, especialmente en el financiamiento de la enseñanza primaria y secundaria; pero otras entidades (capacitación de trabajadores por el sector privado, producción de textos y materiales, la televisión, las comunidades, las escuelas privadas, etc.), se involucrarán cada vez más. La cuestión ya no es si los roles de otros crecerán, sino cómo estos desarrollos deben ser incorporados en la estrategia educativa de

un país. Las alianzas serán cruciales. La revolución en la tecnología de la información presentará oportunidades sin precedente para cambiar a la educación, con nuevas formas de proporcionar acceso a ella, de mejorar su calidad y, sobre todo, de replantear qué debe ser aprendido y cómo.

La mejora de la gestión de los centros educativos debe desempeñar un papel principal, entendiendo por gestión, en este caso, la conducción hacia el mejor rendimiento posible de las personas, recursos, procesos y resultados que en ellos se interrelacionan, y no la visión burocrático-administrativa tradicionalmente practicada. Promover la búsqueda continua de la calidad, a través de los centros, es trabajar por el futuro de la educación ya que "la calidad educativa es una de las políticas de los ámbitos internacionales, nacionales y estatales que pretenden principalmente, dotar a los alumnos de aprendizajes que le sean relevantes para la vida, a partir de la satisfacción de las necesidades básicas para el aprendizaje, mediante una educación eficaz, eficiente, funcional y adaptable."<sup>101</sup>

La gestión de calidad conducirá a la satisfacción de los beneficiarios del servicio público de la educación, de los profesores y del personal de administración y servicios, y el impacto en la sociedad se consigue mediante un liderazgo que impulse la planificación y la estrategia del centro educativo, la gestión de su personal, de sus recursos y sus procesos, hacia la consecución de la mejora permanente de sus resultados.

Una de las metas fundamentales del Sistema educativo Mexicano en las últimas décadas fue universalizar la educación y que ésta educación sea de calidad. Los esfuerzos dedicados a dar educación a gran parte de la sociedad se reflejan en un aumento de la cobertura en la educación básica (oportunidades y modalidades). El crecimiento del número de maestros es proporcional al incremento de la matrícula y éstos tienen ahora mayores oportunidades de formación docente y están comparativamente mejor pagados.

---

<sup>101</sup> BENITEZ Albarrán, Eusebio: *Op. Cit.* p. 5.

El más grande desafío es, sin duda, mejorar la calidad del servicio educativo y que esto se refleje en los resultados del mismo. Esto lleva a reflexionar sobre la conveniencia de dotar de mayor autonomía a las escuelas, que son, a fin de cuentas, los espacios donde se dan los procesos que, basados en el compromiso con la calidad, resultan en el aprendizaje de los alumnos.

Ciertamente nuestro país tiene aún inequidades estructurales que también han influido en los resultados educativos. Las disparidades en la educación se relacionan con desigualdades sociales, formas de desarrollo regional, extracción de clase y de origen étnico. Por esto se han realizado programas específicos para compensar estas diferencias en las zonas que así lo ameritan y propiciar mayor equidad educativa.

No obstante esta innegable influencia del contexto social, cultural y económico, los análisis nacionales e internacionales mencionados anteriormente muestran que un aspecto determinante en la calidad educativa es el funcionamiento y dinámica de la escuela en su interior y el compromiso y participación de los integrantes de la comunidad escolar: autoridades escolares, maestros y padres de familia.

En las evaluaciones de aprovechamiento de los alumnos de Carrera Magisterial se muestra que las diferencias entre los resultados de aprovechamiento obtenidos entre las escuelas de un mismo municipio son significativamente mayores que si se comparan con las diferencias entre estados del país, entre escuelas urbanas y rurales, y entre municipios menos y más marginados. Además, en general, dentro de una misma entidad federativa el logro académico de los alumnos es muy diverso, y aún y cuando se insiste que el estrato económico al cual pertenece el alumno es importante en el aprovechamiento académico, los resultados muestran que en el medio rural existen escuelas en las que el logro académico es igual que en las urbanas que obtienen los mejores resultados.

La conclusión es que los resultados observados en las escuelas son más un reflejo del compromiso mostrado por la comunidad escolar y de una actitud ante la calidad educativa, que las características sociales, económicas y culturales del medio en el que se desenvuelven.

Actualmente, existe en nuestro país un ánimo favorable hacia la transformación de los centros escolares. La escuela debe recuperar su papel central no sólo en el aspecto formativo, sino como motivante de la acción del entorno social; la escuela debe volver a ser detonante de la creatividad social, privilegiadamente en el medio urbano donde se hacen más urgentes los motivos para una sana vinculación social.

Una escuela de calidad es la que demuestra un fuerte compromiso con el aprovechamiento escolar de todos sus estudiantes; en ella se encuentran las condiciones idóneas para que los alumnos adquieran los conocimientos, habilidades, actitudes y valores necesarios para lograr éxito en la vida. Su lema es: *en esta escuela todos los niños aprenden*. De hecho, una escuela de calidad es una organización que aprende.

Las características principales de las escuelas de calidad son:

- Poseer un **proyecto escolar** con una visión compartida por la comunidad.
- Enfocarse en el aprendizaje de sus alumnos.
- Realizar procesos de mejora continua sujetos a evaluación interna y externa.
- Promover la participación efectiva de la comunidad.
- Practicar el trabajo en equipo.
- Formar y practicar valores en alumnos, maestros, directivos y padres de familia.

Condiciones requeridas para que una escuela se convierta en una escuela de calidad:

La autoridad educativa deberá propiciar las siguientes condiciones para que un centro escolar logre ser de calidad:

- Dar a la escuela mayor autonomía en la toma de decisiones, pero, al mismo tiempo, exigirle rendición de cuentas.
- Involucrar y capacitar al supervisor.
- Capacitar al director para que ejerza un liderazgo pedagógico, ético, administrativo y comunitario.
- Preparar y motivar a su personal.
- Propiciar que los maestros busquen colegiadamente soluciones a su problemática pedagógica, y del mismo modo, desarrollen y perfeccionen métodos de enseñanza.
- Facilitar el cumplimiento de la normatividad mínima, en aspectos como: respeto del calendario y de la jornada; libros y materiales a tiempo; estabilidad de su planta laboral, etc.
- Facilitar el empate de la organización escolar con el currículum.
- Proveer la infraestructura adecuada para las funciones de la escuela.

La rendición de cuentas es un elemento inseparable de la concesión de autonomía. Por ello, el desempeño de una Escuela de Calidad debe ser evaluado, por terceros, con base en indicadores de calidad educativa: retención, aprovechamiento, formación de hábitos y otros que deberá definir, en cada entidad, el Consejo de Participación Social, convertido en Consejo Estatal de Calidad Educativa.

Por su parte, la escuela debe practicar la autoevaluación, para identificar sus necesidades y medir el grado de avance de su Proyecto Escolar.

El Proyecto Escolar deberá incluir, al menos, diez elementos:

- 1) Diagnóstico de la situación actual, con un análisis de las fortalezas y debilidades del centro escolar.
- 2) Métodos probados y estrategias innovadoras para el aprendizaje, la enseñanza y la gestión escolar, basados en investigación confiable y prácticas efectivas.
- 3) Un diseño que:
  - Incluya a todos los actores del proceso educativo.
  - Incorpore componentes alineados entre sí para el funcionamiento efectivo de la escuela.
  - Incorpore aspectos relevantes para la mejor administración del aula y de la escuela.
  - Perfil, de acuerdo con la autoridad educativa, el currículum, la tecnología y el desarrollo profesional hacia un amplio plan de reforma escolar, que permita superar los estándares de aprovechamiento de sus estudiantes.
  - Responda a las necesidades identificadas en la evaluación de la escuela.
- 4) Un programa de desarrollo que aproveche las opciones de capacitación al personal directivo, docente y administrativo que provea el sistema educativo.
- 5) Metas y comparaciones con otros, cuantificables, de aprovechamiento de los estudiantes, atadas a los contenidos y estándares de aprovechamiento especificados por el Consejo Estatal de Calidad Educativa.
- 6) Compromisos claros de los maestros y directivos (Consejo Técnico Escolar); de los padres de familia y los alumnos; y de la comunidad y las autoridades.
- 7) Un programa de involucramiento significativo de los padres de familia y de la comunidad en la planeación e implementación de actividades para la mejora de la escuela.
- 8) Un programa de asistencia externa de entidades con experiencia en la reforma y mejora escolares, como universidades, institutos de investigación, otras escuelas ya certificadas como de calidad, centros de maestros, consultores, etc.
- 9) Estrategias de evaluación de la implementación de las reformas y de los resultados alcanzados por los estudiantes.

10) Identificación de los recursos necesarios para el proyecto y de sus fuentes de financiamiento (federales, estatales, municipales, padres de familia, comunidad, iniciativa privada).

Al seleccionar un proyecto escolar, la autoridad educativa adquirirá los siguientes compromisos:

- Ofrecer capacitación continua y de calidad al personal docente y directivo.
- Proporcionar oportunamente los recursos requeridos;
- Dar seguimiento al desarrollo del proyecto y retroalimentar a la escuela;
- Vigilar el uso eficiente y efectivo de los recursos;
- Evaluar los resultados, y
- Reconocer los éxitos y analizar los incumplimientos.

Por su parte, la comunidad escolar cuyo proyecto haya sido seleccionado, adquirirá los compromisos de:

- Cumplir con las acciones pactadas en su proyecto, y
- Demostrar, a través de los resultados de evaluaciones externas, su compromiso con la calidad educativa de todos sus estudiantes.

Por su parte, las escuelas promoverán su proyecto escolar ante la comunidad y las autoridades municipales y estatales para complementar el apoyo federal y la aportación de los padres de familia.

Las Escuelas de Calidad tienen como objeto el que, con su ejemplo y liderazgo, motiven la evolución del resto del sistema educativo hacia la excelencia, por lo que se espera que esta política de transformación de la escuela básica provoque un renovado entusiasmo entre maestros, estudiantes y padres de familia, creando un clima de sana competencia para la superación académica, ya que una "escuela de educación básica, de buena calidad brinda a los alumnos los

elementos necesarios para conocer el mundo social y natural en que viven y entender éstos como procesos en continuo movimiento y evolución."<sup>102</sup>

El programa Escuelas de Calidad es iniciativa del Gobierno Federal y Estatal cuyo propósito es mejorar la calidad de la educación que se imparte en las escuelas públicas de Educación Básica, con base en el fortalecimiento y articulación de los programas federales, estatales y municipales enfocados hacia ese nivel educativo. Escuelas de Calidad se fundamenta en la necesidad de hacer efectiva la igualdad de oportunidades para el logro educativo de todos los educandos, independientemente de su capacidad, origen social, étnico o del ambiente familiar del que proceden, es decir, busca en todo momento la equidad, a través del mejoramiento de la calidad en la educación que se ofrece en las escuelas públicas de Educación Básica.

Una escuela de calidad es aquella que asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos y se compromete con el mejoramiento continuo del aprovechamiento escolar, es una comunidad educativa integrada que garantiza que los educandos adquieran los conocimientos y desarrollen habilidades, actitudes y valores necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena.

---

<sup>102</sup> REYES S. Taméz, Guerra. *Op. Cit.* p. 123.

## **Capítulo 4. ESTUDIO COMPARATIVO DE LOS PROYECTOS ESCOLARES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS "ANEXA A LA NORMAL No. 2 DE NEZAHUALCÓYOTL TURNO MATUTINO ANEXA A LA NORMAL No. 2 DE NEZAHUALCÓYOTL TURNO VESPERTINO Y MIGUEL HIDALGO TURNO MATUTINO" PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.**

Al equipo docente incluido el director, le ha correspondido la elaboración y puesta en marcha de su proyecto escolar; lo cual ha implicado realizar un profundo análisis de los problemas que enfrenta la escuela, con base en fuentes de información que la propia escuela produce (como cuadernos de los alumnos, estadísticas escolares, exámenes de aprovechamiento escolar, opinión de los padres de familia, opinión de los alumnos, entre otros).

### **4.1. CONSIDERACIONES RELATIVAS A LOS RESULTADOS DE LA ENTREVISTA.**

Al llevarse a cabo las entrevistas a las instituciones podemos mencionar que la educación de hoy tiene que ser activa para que el alumno tenga la libertad de tener un lenguaje y pensamiento crítico además de innovar y proporcionar nuevas formas y elementos con una educación simultáneamente en la que el mismo juegue un papel importante en la sociedad que cada día es más exigente, y es que desde la noción de educación que se maneja podemos formular exigencias a los medios en términos de la relación educación-economía. La meta de la educación es la excelencia humana, tanto en lo privado como en lo público. Su objeto es el ser humano como persona y como ciudadano. Considera al ser humano como un fin y no como un medio, y lo considera la finalidad de la vida y no los medios para llegar a ella. Por ello, es la educación de los seres humanos libres y hace que la educación en artes liberales sea una educación humanista.

En el actual contexto de transformación educativa, qué se enseña, cómo y para qué son cuestiones que han traspasado los límites de los ámbitos

estrictamente educativos para convertirse en asunto de interés público. Los cambios curriculares que devienen de la educación, han impactado en su totalidad el Sistema Educativo, de modo que el momento actual presenta un panorama complejo, compuesto por multiplicidad de situaciones que requieren de la práctica en el aula para una educación y tarea profesional que nos permite observar cotidianamente como los actores comprometidos con el Proyecto Escolar llevan a cabo las prescripciones curriculares en las que detectamos fracturas y contradicciones.

Las concepciones del Proyecto Escolar, las miradas y perspectivas de su complejidad se constata en la multiplicidad de sentidos a los cuales refiere desde una perspectiva centrada en el currículo en tanto dispositivo regulador que prescribe y controla la enseñanza en las escuelas se ha pasado a otras miradas que incluyen las prácticas y las experiencias de los alumnos y docentes en contextos reales, donde el educador sólo es un mediador de las clases llegando a un acuerdo con sus alumnos para tener límites diferentes dentro de las exigencias individuales.

Hablar de Proyecto Escolar constituye otra manera de las prácticas educativas de determinadas instituciones. Esto significa que hemos de buscar el Proyecto Escolar, no en la estantería del profesor, sino en las acciones de las personas inmersas en la educación, es decir, pensar en el proyecto es especular como actúa e interactúa un grupo de personas en ciertas situaciones. No es describir y analizar un elemento que existe a parte de la interacción humana, el Proyecto Escolar no es un concepto, sino una construcción cultural educativa.

La evolución del Proyecto Escolar ha adecuado a la escuela a situaciones sociales específicas. Mismo que ha organizado un paradigma y una materialización educativa, la manera de materializarlo se evidencia a través de los diferentes niveles, desde lo macro (SEP); pasando hasta lo micro (instituciones educativas) y especialmente a la relación áulica del proceso enseñanza-

aprendizaje, que establece el docente con sus alumnos. De esta manera nace la organización escolar que hace referencia a las necesidades de coherencia de las acciones y refiriéndose al conjunto de políticas, instituciones, procesos y actores donde la escuela es un núcleo principal. Es un conjunto de:

- Políticas: propósitos, metas, directrices, programas, proyectos.
- Instituciones: Escuelas y modalidades.
- Procesos: pedagógicos, administrativos, técnicos, políticos.

Cualquier intento de describir y analizar la dinámica cambiante de las relaciones entre educación, enfrenta el problema de la diversidad y por otro lado se observa una homogeneidad de los modelos o paradigmas que surgen de distintos momentos en las principales cuestiones entre las relaciones, enseñanza-aprendizaje, mismos que son asumidos en una idea (Planes y Programas) que se implementa mediante el ejercicio de una habilidad (habilidad del profesor), que unidas proporcionan las bases para la acción (acto docente), las cuales dan por resultado un producto (el aprendizaje buscado en el alumno).

El Proyecto Escolar es entendido como un medio de confluencia entre la teoría y la práctica educativa, entre las aspiraciones e intereses de los alumnos y los efectos logrados en la realidad, además expresa el resultado del interjuego de poder de los diversos actores educativos en un momento dado. La práctica educativa debe tener en cuenta los diversos contextos que enmarcan la vida del estudiante. En efecto la realidad cotidiana expresa una acomodación progresiva entre un ser humano activo, en desarrollo, y las propiedades cambiantes en los entornos inmediatos en los que viven las personas en desarrollo, en cuanto a este proceso se ve afectado por las relaciones que se establecen entre estos entornos, y por los contextos más grandes en los que estos están incluidos.

La modalidad de las escuelas han tenido como eje central, para el desarrollo de su labor escolar, las actividades, planes y programas de estudio,

recursos financieros, infraestructura física, equipamiento, anexos escolares, contratación de personal, fueron aplicados y exigidos congruentemente hacia el propósito común de responder con un servicio educativo de pretensiones hacia la producción y la formación integral. Considerando además, las condiciones en las que se trabajó, con lo que se contó para resolver los problemas a los que nos enfrentamos y poder elaborar estrategias de solución, es decir, la determinación de los propósitos que perseguimos, las acciones y actividades concretas que deseamos emprender, la especificación de medios, tiempos y espacios para su realización.

## **4.2. CONSIDERACIONES RELATIVAS A LOS RESULTADOS DE LA OBSERVACIÓN.**

En todo universo social de la educación ha sido idóneo cuantificar los avances y los logros del desarrollo integral de la institución y su programación para atender la demanda educativa de nivel primaria, ha estado determinado por razones de crecimiento escolar, hacia las comunidades en donde la presencia de una escuela cumpliera con su cometido específico de carácter escolar y de carácter social como promotora del desarrollo intelectual.

El fenómeno educativo que ha venido generándose en esta modalidad de Proyecto Escolar, desde sus orígenes hasta los actuales momentos no puede entonces analizarse ni mucho menos evaluarse descontextualizado de estas realidades. El docente como protagonista de este fenómeno, ha transitado como sujeto de un sistema educativo con características definidas en cuanto a su comportamiento académico y administrativo.

El comportamiento laboral del docente, su desempeño profesional y el logro de los propósitos educativos, se ha convertido en permanentes signos susceptibles de evaluación más administrativas que académicas y, por lo mismo desprovistas de efectivos apoyos para elevar el nivel de la calidad educativa.

En este escenario de encontrados intereses, la estructura laboral, las figuras encargadas de procurar la marcha y el éxito del proceso educativo del nivel se han procurado por que los planteamientos específicos del plan y programas de estudio puedan operar en los espacios en los que se oferta el servicio educativo, por consiguiente con un intento de incidir en el mejoramiento del servicio educativo no corresponde con el impacto cualitativo que la sociedad reclama, derivando de diversas causas como:

- A) Desarticulación del sistema educativo nacional con la realidad imperante.
- B) La desvinculación de los actores que integran el subsistema de educación primaria.
- C) Falta de un organismo técnico-pedagógico que proponga y avale propuestas-alternativas educacionales congruentes con las necesidades de la población escolar.
- D) Deficiencias en la formación del docente que se refleja en la construcción del Proyecto Escolar y la forma en que se lleva a la práctica.

Posteriormente se vio conveniente trabajar en:

- 1) Ver como se hace el diagnóstico,
- 2) el análisis,
- 3) como se diseña el Proyecto Escolar y
- 4) observar las tareas realizadas o a realizar, encontrándose las siguientes limitaciones:
  - A) Se refleja una falta de planeación didáctica.
  - B) Falta de seguimiento y asesoría en las propias escuelas.
  - C) En el interior de los planteles educativos, constantemente se presentan problemas por falta de comunicación, que se agudizan en las relaciones cotidianas escolares y extraescolares, llegando a pugnas malentendidas y al desgaste de las buenas relaciones que deben existir entre directivos, profesores, alumnos y padres de familia.
  - D) No, cuenta con un proyecto, plan de trabajo o programa de acción, que coordine, oriente, sea congruente, definido, que aglutine a las diferentes instancias de asesoría y supervisión y escuelas para su atención.

- E) Se aprecia un vacío de liderazgo aún cuando existe una normatividad, que ni siquiera se aplica, es incorrecta, generando con ello un sin número de conflictos.
- F) Se observa una pérdida de la identidad del espíritu de la educación.
- G) Falta de concretización sobre la formación, hay desorganización.
- H) Falta de integración del personal en el quehacer educativo.
- I) Carencia de planes y proyectos integrales en las escuelas.
- J) Desvinculación entre educación y producción.
- K) Falta de coordinación en los protagonistas de la educación.
- L) Desvinculación entre escuela y comunidad.
- M) Una de las estructuras importantes de la primaria es la que integran los supervisores, pero ésta carece de una propuesta general de trabajo, se aprecia una desintegración y una heterogeneidad de acciones, es decir, no se cuenta con un proyecto integrador que atienda todas las necesidades administrativas y normativas del nivel, así como de los ámbitos académicos y tecnológicos como de los cultural y deportivo, que innove y desarrolle el hecho educativo y genere una verdadera gestión escolar a la altura de las exigencias actuales.

En este nivel educativo, se busca que los alumnos adquieran los conocimientos y las habilidades intelectuales, fundamentales y desarrollen las actitudes y los valores que les permitirán alcanzar una vida plena.

Se trata de proporcionar a todos los niños los elementos que deben tener a su alcance para desempeñarse activa y comprometidamente en los distintos ámbitos de la vida y de apoyarlos a que desarrollen una conciencia ciudadana

activa, en el contexto de la diversidad cultural y regional del país, y una actitud abierta que les permita continuar aprendiendo a lo largo de la vida.

Sin embargo, este cambio parcial de una pedagogía centrada en la enseñanza a otra centrada en el aprendizaje aún no tiene las repercusiones esperadas en los estudiantes debido a que no se vincula adecuadamente los cambios en el ámbito curricular con los procesos de actualización de la práctica docente.

Los servicios de apoyo y actualización docente se han incrementado en los últimos tiempos de los Talleres Generales de Actualización, los Cursos Nacionales del Programa Nacional de Actualización Docente de los Maestros de Educación Básica en servicio (PRONABE), los Centros de Actualización del Magisterio, los Cursos Estatales y los Programas de Apoyo Docente a través de los departamentos técnicos que realizan una tarea importante en la actualización de los docentes. El problema se registra en la dispersión y duplicación de funciones, ya que cada instancia desarrolla su labor sin vincularse con las otras que realizan labores en el mismo sentido y la demanda se centra en los programas que están vinculados a la carrera magisterial.

Los rasgos que caracterizan la gestión de los servicios, se reflejan en el escuela: las demandas y requerimientos administrativos, las prioridades de la supervisión educativa, el desarrollo insuficiente de una cultura de la evaluación como fórmula para el mejoramiento de la calidad, así como la escasa participación social. Todo lo anterior favorece la persistencia de prácticas escolares que obstaculizan el logro de los propósitos educativos.

En combinación con estos factores, en la escuela se producen y reproducen prácticas de gestión que no favorecen el mejoramiento de la calidad y la equidad del servicio educativo.

La necesidad de formar a los directivos escolares las tareas sustantivas de la escuela y de crear condiciones para que su actividad favorezca la atención a los asuntos académicos, sigue siendo urgente e impostergable, pues de ello dependen las mejoras en la calidad de educación.

Hasta hoy predomina el énfasis en el proceso de enseñanza y se desatiende el potencial de aprendizaje de cada estudiante al inhibir las aptitudes que facilitan la comprensión de los contenidos educativos a partir de las características individuales y la propia experiencia de los educandos.

El personal directivo no ha recibido la formación y actualización necesarias para asumir con eficiencia la labor administrativa y educativa de un plantel escolar; ya que cuando un maestro asciende a directivo únicamente cuenta con la experiencia docente y una preparación profesional en un área específica del conocimiento, al margen de los conocimientos y habilidades que se requieren para un desempeño eficiente en la conducción de su centro educativo.

Al no existir la plaza inicial, cada docente se ve obligado a trabajar en una o dos escuelas para lograr un ingreso económico acorde a sus necesidades, pero por otro lado, también resulta un problema serio el hecho de que los profesores no tengan disposición para cambiar de centro de trabajo cuando la reducción de la matrícula en sus escuelas disminuye la demanda de sus servicios, en muchas ocasiones esto provoca que los profesores permanezcan en la nómina escolar sin realizar su labor frente a grupo.

Hay que reconocer que los maestros están haciendo esfuerzos en su labor docente. Pero algunas veces ese esfuerzo no rinde los frutos deseados por que no se canaliza hacia actividades pertinentes a las necesidades que pretende aprender esto; debe sumarse la poca efectividad en la coordinación estructural respecto al apoyo que pudiera brindárseles. No hay que desdeñar a quienes si vienen efectuando un trabajo interesante y valioso que puede inyectar optimismo

para mejorar la calidad de la labor docente; sin embargo es necesario un plan estratégico y global que incluya aspectos filosóficos, académicos, psicológicos y de desarrollo humano; que active una dinámica institucional en torno a la labor docente.

Los problemas focales encontrados en el estudio, mencionado con anterioridad, dejan en claro la necesidad de planear a corto, mediano y largo plazo, estrategias, programas, proyectos y acciones que lleven a la superación de éstos y otros rezagos que impiden por el momento avanzar con efectividad.

Los contenidos y enfoques de los planes y programas de estudio han sido objeto de cambios de los últimos años en el ámbito nacional, hecho que en términos generales los acerca a una posición que asigna al alumno un papel más activo en la construcción de su aprendizaje y que abandonan las prácticas directivas del pasado. Sin embargo, este cambio parcial de una pedagogía centrada en la enseñada, a otra centrada en el aprendizaje, aún no tiene las repercusiones esperadas en los estudiantes debido a que no se vinculan adecuadamente los cambios en el ámbito curricular con los procesos de actualización de la práctica docente.

### 4.3. CONSIDERACIONES RELATIVAS A LOS RESULTADOS DE LOS CUESTIONARIOS.

Todos los que conocen la vida escolar, han compartido las presiones y exigencias administrativas, la saturación de las tareas extraclase, las diferentes condiciones físicas o materiales de los edificios escolares donde laboran, la falta de presupuesto y recursos económicos para mejorarlos, la falta de apoyo frente a las iniciativas de trabajo, la incompreensión de autoridades, padres y alumnos, ante los problemas diarios de la práctica, así como la incomunicación entre el personal y los padres de familia, que los hacen sentir terriblemente solos frente a una tarea titánica.

Sin embargo, continúan con la idea de que la tarea vale la pena, que un buen día las cosas puedan mejorar. Pero ¿quién va a venir a cambiar esta realidad que nos llena de desaliento y nos lleva a tomar actitudes desfavorables de: indiferencia, abandono, apatía, resignación y simulación?, ¿cómo hacer que la tarea de educar sea menos agobiante y más enriquecedora?, ¿cómo reivindicar la tarea de ser maestro, ya no frente a los demás sino frente a nosotros mismos?.

Si la tarea en ocasiones se torna ingrata y difícil para los profesores ¿cómo será para los niños?, ¿la escuela es el mejor lugar para ellos?, ¿tienen un lugar preponderante en la escuela?.

- ¿Cuál es la preocupación central de los maestros?:
- ¿El bienestar de los niños, o el orden institucional?
- ¿Sus intereses y necesidades, o el avance de los contenidos programáticos?
- ¿Sus posibilidades de desarrollo, o el resultado de los exámenes?
- ¿Sus sentimientos y afectos, o las prioridades institucionales?
- ¿La escuela sirve a los niños, o se sirve de ellos?
- Que tan racional es el trato de la escuela para con los niños?

- ¿Les enseñan a ser libres, o a ser esclavos?
- ¿Aprender a aprender, o sólo a saber repetir?
- ¿A respetarse por sí mismos, o sólo respetar a los demás?
- ¿Les enseñan a ser felices?

El ser humano es feliz, cuando desarrolla una tarea que lo enriquece y lo realiza, porque si no es así, le agrada y puede lograr que le agrade a otros.

El protagonista central de la tarea de educar, es el maestro, si la educación y la escuela que hoy tenemos no nos agrada, son los maestros los que tienen que cambiar, y que pensar que si logran transformar todo aquello que les desagrade, nuestro trabajo será cuando menos, más interesante y menos agobiante.

Pero no podemos cambiarlo solos, no es tarea para un solo hombre, es tarea de equipo, de grupo, de conjunto. Hemos de reunir voluntades, esfuerzos, conocimientos, experiencias; hemos de pensar juntos nuestros problemas y tomar decisiones de grupo, para ello, tenemos que abandonar nuestras prácticas solitarias y aisladas del salón, para vivir como la comunidad escolar que somos, a pensar juntos, a negociar nuestros intereses, deseos y prioridades de los otros.

Así tendremos un trabajo fortalecido y veremos mejorar los resultados, el trabajo será más exitoso y enriquecedor; por lo tanto, la tarea educativa será de mejor calidad. Los niños estarán mejor atendidos, pensaremos en ellos, en sus problemas y necesidades, eso en primera instancia es ya una gran ganancia.

Sabemos que no es fácil, que hay que abandonar actitudes egoístas y competitivas para adoptar otras de solidaridad y colaboración, que es necesario dejar la indiferencia para comprometerse y participar, que la participación requiere el esfuerzo de pensar a qué nos comprometemos, para qué nos comprometemos, con quién nos comprometemos, esto constituirá todo un aprendizaje donde habremos de tener dudas, angustia, tensiones, pero donde también habrá

aprendizajes, encuentros felices con los otros, satisfacciones, deseos cumplidos, la posibilidad de ser sujetos en una situación donde se piensa, se decide, se actúa, se fracasa, pero también y fundamentalmente, se aprende y se avanza.

La participación es el mayor reto, no sólo de los maestros, sino de los mexicanos que esperamos un futuro mejor, y constituye hoy en día una obligación no sólo como asunto de conciencia social, sino además, como elemento determinante para el cambio. Ante esta situación, necesitamos generar un programa de educación incesante, que permita el trabajo colegiado y la formación de un comité técnico de calidad, para poder identificar problemas y generar estrategias de solución en las que se comprometa toda la comunidad escolar, que esté acorde con las condiciones físicas, humanas y laborales de los centros educativos.

#### **4.4. PROBLEMAS DE LA DEFINICIÓN E IMPLEMENTACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR EN LAS PRIMARIAS ANEXA A LA NORMAL No. 2 DE NEZAHUALCÓYOTL TURNO MATUTINO, ANEXA A LA NORMAL No. 2 DE NEZAHUALCÓYOTL TURNO VESPERTINO Y MIGUEL HIDALGO TURNO MATUTINO.**

Creemos que el Proyecto Escolar puede ofrecer la posibilidad de integrarnos y organizarnos en torno a estrategias de trabajo, que tenga como premisa el que los problemas de la escuela no son de un solo maestro, sino de los que participemos en ella y que necesitamos recuperar nuestros saberes y compartirlos para construir mejores formas de trabajo. Es por ello que el Proyecto Escolar es un conjunto de aspiraciones que expresan lo que la comunidad escolar, maestros, alumnos, directivos, administrativos, padres de familia, está dispuesta a hacer para mejorar la calidad de sus acciones. Se concreta en un documento breve el cual ha de partir de considerar los problemas y necesidades más agobiantes, para establecer los objetivos de las escuelas y sus posibilidades de solución y desarrollo; lo que va más allá de la manera de enseñanza de contenidos programáticos, y nos obliga a reflexionar en otros ámbitos de nuestra competencia.

Al pensar los problemas de las escuelas y cómo participamos en su solución es necesario considerar tres ámbitos en que desarrollamos la práctica docente:

- A) Ambito: enseñanza-aprendizaje de los alumnos.
- B) Ámbito: organización y administración escolar.
- C) Ámbito: vinculación escuela-comunidad.

El ámbito de la enseñanza-aprendizaje es todo lo que tiene que ver con lo relacionado a la docencia y las condiciones en cómo ésta se expresa en el aula, por ejemplo: problemas de comunicación entre el maestro y sus alumnos en el proceso de enseñanza-aprendizaje, tipo de relaciones en el desarrollo del proceso

enseñanza-aprendizaje, cómo son éstas ¿de colaboración, de competencia, de dependencia, de autoritarismo?

- Problemas de aprendizaje de los alumnos y rendimiento escolar.
- Dominio y manejo de contenidos programáticos por parte del maestro.
- Si se hace atractivo o no el proceso de enseñanza-aprendizaje.
- Tipo de material didáctico, utilizado en los procesos de enseñanza y aprendizaje.
- Apoyo bibliográfico para consultar y preparar los temas.
- Problemas de evaluación y asignación de calificaciones.
- Tipo de actividades y ejemplos desarrollados en clase.

El ámbito de organización y administración comprenden el conjunto de relaciones que se dan en la escuela, que permiten organizar y administrar los tiempos y espacios del maestro y los alumnos, dentro y fuera del aula, por ejemplo, atención a la formación permanente del maestro; formas de comunicación entre los miembros de la comunidad escolar (maestros, directivos, alumnos, padres de familia y personal administrativo y manual); tipo de relaciones entre maestros, directivos, alumnos, padres de familia y el personal administrativo y manual; tipo de relación que el maestro establece con las normas escolares que rigen la vida institucional, y carga de trabajo de tipo administrativo (llenado de documentación oficial) que consumen tiempo e influyen en el desarrollo del trabajo del maestro en el aula.

El ámbito de vinculación escuela-comunidad es la relación de la escuela con los padres de familia, las autoridades locales, las necesidades sociales, económicas y políticas de la comunidad y que se integran al trabajo escolar, lograrán una educación más significativa y relevante para sus alumnos, porque:

- Así la escuela identifica cuáles son los problemas y obstáculos de la comunidad que afectan la vida escolar.

- Existen alternativas de tipo educativo que la escuela realiza para ayudar a superar la problemática que vive la comunidad.
- La escuela puede realizar actividades educativas en beneficio directo a la comunidad.
- Los alumnos y maestros pueden participar en recuperar tradiciones, costumbres, creencias y saberes de la comunidad como parte de su formación cívico-social y nacional.
- La escuela debe participar en actos y eventos de carácter social de trascendencia educativa para la comunidad

En el registro de necesidades o problemas detectados el reconocimiento y redacción breve de las necesidades y problemas de la escuela a partir de una discusión organizada por parte de los maestros que integran la institución, sin olvidar que además de ser responsables de un grupo de niños y su aprovechamiento, son también miembros de la institución y como tal, son responsables de lo que acontece en toda la escuela y que además, ésta se encuentra ubicada en un lugar físico y geográfico con características particulares que generan una población con necesidades concretas y específicas que hay que atender.

No existen objetivos y/o propósitos que son la expresión de la acción concreta que se ejecutará para la resolución de los problemas detectados, metas que enuncian los resultados concretos que se pretenden alcanzar en un plazo de tiempo determinado; actividades a realizar que consisten en el desglose de las tareas a ejecutar de manera específica y lo más detallado posible respecto de los ámbitos de trabajo; tiempos que traducen en un cronograma el arranque de actividades y tiempos reales para el desarrollo de las mismas; responsables quienes coordinarán y ejecutarán cada una de las actividades a realizar; y estrategias de evaluación que consisten en la programación de reuniones periódicas en las que sean puestas a revisión el logro de los resultados de la evaluación, que servirán para dar continuidad al proyecto.

El Proyecto Escolar se elabora con la participación organizada y comprendida de la comunidad escolar (directivos, maestros, alumnos y padres de familia), a través del trabajo colegiado en los primeros meses del año y tienen que revisarse sistemáticamente en secciones periódicas según las necesidades del mismo para analizar comisiones, avances y problemas presentados.

Revisando la actual estructura de nuestras escuelas nos preguntamos, si es necesario crear un nuevo espacio para construir el Proyecto Escolar o se puede recuperar alguno ya existente, encontramos que la misma organización y estructura administrativa institucional ha inhibido el trabajo colegiado, aquellos intentos por modificar fueron nulificados por la rutina organizativa y administrativa, por ello parece crear otro espacio, sin embargo, lo que inmediatamente nos preocupa es la acumulación de más carga de trabajo, la sobresaturación de actividades en horarios cortos en tiempos son siempre insuficientes.

Nos parece que los profesores pueden hacer reuniones iniciales par revisar la pertinencia de crear espacios distintos o resignificar los ya existentes a la vez que se reconocen las posibilidades de trabajar colegiadamente. Se propone concretamente que se revise el funcionamiento del Consejo Técnico Escolar como el espacio para la construcción del Proyecto Escolar, sin embargo los maestros podrán decidir las formas de organización que les sean más convenientes según el tipo de dimensión de su lugar de trabajo (número de grupos y grados). No olvidemos que tenemos que hacer varios intentos para definir las reuniones; seamos pacientes, tolerantes para transformar las prácticas y tradiciones rutinarias y de dependencia, y asumamos que somos capaces de participar comprometidamente, que nuestras actividades sean de apertura y compañerismo.

Desde luego, no debemos olvidar que el Proyecto ha de partir de considerar juntos, las necesidades prioritarias de nuestra escuela y comunidad, que debido a la escasa tradición de discutir y llegar juntos a un acuerdo tendremos que hacer varios intentos, hasta aprender a tomar acuerdos de beneficio común, donde lo

que se imponga sea el deseo y la voluntad para que juntos resolvamos los problemas que afectan la calidad del trabajo escolar.

#### **4.5. PROBLEMAS Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA OPERATIVIDAD Y EL DESARROLLO.**

Consideramos al Proyecto Escolar como el que proporciona dirección y sentido de las actividades educativas escolares, explicita sus intenciones y orienta a los profesores y directivos en su operatividad o ejecución.

Aceptar al Proyecto Escolar como tal significa darle dinamismo en la práctica al proceso educativo, ya que los profesores, responsables directos de su ejecución, deberán discutir y analizar sus fundamentos, conocer sus elementos, proponer y ejecutar las actividades pertinentes para que se alcancen los objetivos propuestos.

Aunque el plan de estudio no sufra modificaciones, cada generación, representará un nuevo Proyecto Escolar, ya que los otros elementos del mismo (alumnos, condiciones, etc.) requieran de un análisis, por parte de los profesores para determinar lo oportuno para su implementación y desarrollo (cursos propedéuticos, nuevas prácticas, cambio de actividades, etc.).

La flexibilidad y adaptabilidad son atributos humanos básicos, y la diversidad de alumnos con necesidades diferentes nos permite conocer la complejidad de su medio por lo tanto con esto nosotros daremos a conocer la realidad de diversos problemas consiguiendo infinidad de conceptos y lograr posteriormente uno solo, aunque sabemos que se estaría mejorando a veces de una manera drástica y otras de forma lenta; pero debe evitarse que el medio se confunda con el mensaje.

El maestro es un constructor perseverante de una práctica que pretende ser diferente y eficiente, es un arquitecto del salón de clases, es un catalizador de los procesos del aula. Y esta actividad es realizada muchas veces de manera consciente, y otras tantas inconscientemente. Cada experiencia educativa es

diferente. Lo educativo está compuesto por pequeñas realidades particulares, las que se van construyendo cotidianamente en el salón de clases, realidades que son cambiantes, porque condensan la historia, la sociedad y la cultura.

La concepción tradicional acerca de la educación, del maestro y del alumno es aquella que ve a la docencia como una actividad homogénea, simple y lineal, y a la que se le suma el control que ejercen la sociedad y la institución sobre la persona del maestro tiende a desconocer al docente como sujeto activo, y deja un margen de maniobra restringido para el desarrollo de iniciativas que vayan más allá del salón de clases, y que no sean coartadas por la autoridad.

Los cambios sociales, económicos, políticos, etc., así como la transformación de los diversos paradigmas acerca de la realidad, experimentados en el mundo en las últimas dos décadas, han replanteado la función social de la escuela, y por ende, han obligado a un cambio al interior de las actividades que en torno a la acción educativa se realizan. Estas modificaciones repercuten directamente en las personas que tienen a su cargo el quehacer educativo, concretamente en los docentes, cuyo desempeño profesional se torna día a día en un quehacer más complejo y demandante de nuevos conocimientos y habilidades, para los cuales muchas veces no ha sido formado. El docente en múltiples ocasiones hace frente a la problemática diaria de manera empírica, solucionando en el plazo inmediato algunas de las dificultades que se le presentan, sin que por ello queden resueltas del todo.

Ante esto se plantea el reto de establecer proyectos de formación de docentes. En muchos casos de operatividad y desarrollo del Proyecto Escolar se piensa a los maestros como seres abstractos, a los que basta impartir cursos de capacitación o dar incentivos para mantener su autosuperación y el mejor desempeño de su actividad. No se retoman sus necesidades, sus características particulares, ni las condiciones concretas en las que desempeñan su trabajo.

En muchos de los proyectos de operatividad y desarrollo del Proyecto Escolar se extrapolan y se aplican programas y medidas de control, diseñados para otros campos de trabajo. Esto da como resultado el que no se toque significativamente la problemática de este campo profesional.

Ante lo anterior, es necesario ensayar y generar soluciones a los problemas que el trabajo mismo plantea, y sobre todo, en las condiciones específicas en las que se desarrollan. Este proceso también hace necesaria la reflexión continua de saberes integrados a la práctica cotidiana. Es decir, generar y retomar a la teoría como complementación del análisis que parta de la recuperación de la propia actividad, desde los propios docentes y académicos implicados.

Hablar del maestro como sujeto de la educación, pone de relieve la importancia de que éste innove permanentemente su práctica, que la mejore, que la recree, que se convierta en sujeto activo, que intencione, que realice diagnósticos permanentes, que busque el mejoramiento constante y, por lo tanto, la profesionalización de su campo de trabajo. Para todo ello es importante que se conciba como investigador permanente de su actividad, a través de la recuperación de su labor, integrando no sólo lo concerniente al conocimiento y a la disciplina, sino a todas las variables que intervienen permanentemente en el salón de clases, en interjuego con la institución y con la sociedad.

Los retos actuales invitan al maestro a traspasar el empirismo, que muchas veces aprisiona su práctica, haciendo frente a la tradición que pesa sobre su quehacer, para reconocerse como sujeto de su propia historia. Parte crucial en el proceso de recuperación de la práctica es el problematizar permanentemente su actuación, su relación con el otro y con el conocimiento, saliendo de la soledad en la que muchas veces ha ubicado su trabajo, para confluir con otros colegas, intercambiando experiencias, investigando y teorizando su profesión.

La educación está viva, es dinámica, cambia, se construye, se replantea, se resignifica. Pero para ello se requiere de un sujeto: el maestro, que se represente a sí mismo como transformador acucioso. La recuperación de la práctica docente, mantenida como una actividad permanente, le permitirá al maestro detectar puntualmente sus dificultades, sus errores y sus aciertos para redimensionalizar su quehacer, permitiéndose dar respuesta a los por qué, desde lo que es como persona.

#### **4.6. PROBLEMAS Y SITUACIÓN ACTUAL DE LA EVALUACIÓN, AUTOEVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO.**

Antes de señalar en qué consisten las acciones de seguimiento y evaluación que se han definido, es necesario precisar las características que debe tener el proceso, cómo organizarlo de acuerdo con los propósitos y criterios establecidos. El proceso para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación se conforma por:

- re-conocer el estado actual de la propia práctica docente e identificar sus avances, logros y dificultades.
- actuar, es decir, determinar, organizar y desarrollar las acciones para iniciar el cambio, monitoreando dichas acciones para orientarlas hacia las metas propuestas.
- valorar el impacto que estas acciones tienen en la mejora de la práctica docente y en el aprendizaje de los estudiantes, y REINICIAR el proceso.

Particularidades:

a) RE-CONOCER. El punto de partida es la resignificación (descriptiva e interpretativa) y el análisis del estado actual de las prácticas docentes y su incidencia en el nivel de logro de los estudiantes respecto a las competencias que demanda el perfil educativo a nivel primaria. A partir de esto se identificarán los avances, los logros y las dificultades de la propia práctica docente.

En este momento del proceso se responde y reflexiona sobre: ¿qué estamos haciendo?, ¿qué hemos hecho?, ¿cuáles son las concepciones que fundamentan nuestro hacer?, ¿qué razones y motivaciones nos guían?, ¿cómo vinculamos nuestros propósitos, motivaciones y concepciones con el resto del colectivo docente y la escuela en su conjunto?; para concluir señalando cuáles son los avances, los logros y las dificultades de nuestra práctica docente.

b) **ACTUAR.** Para iniciar las acciones se priorizan los retos a enfrentar y las dificultades a atender; se establecen los compromisos, los tiempos, las actividades y las tareas que se llevarán a cabo, precisando los cambios específicos que se pretenden hacer a las prácticas acostumbradas, para favorecer la mejora. Con ese fin se diseñan planes de acción, de acuerdo con las características que el colectivo docente les asigne, evitando que esta planeación se convierta en una práctica burocrática o una demanda administrativa.

El seguimiento debe aplicarse también a las acciones y a los procesos de mejora que se determinen y promuevan a partir de las valoraciones hechas a las propias prácticas docentes, para propiciar el análisis continuo y fundamentado de las concepciones, las actividades y los recursos que caracterizan dichas prácticas y los avances que se obtienen al actuar sobre las mismas.

En este momento se dialoga sobre: ¿cuáles de las dificultades y los retos detectados que es necesario atender?, ¿qué queremos hacer para mejorar nuestra práctica docente?, ¿qué significa para nosotros mejorar la práctica docente?, ¿en qué podemos verlo reflejado?, ¿cómo nos organizamos para realizar estas acciones de mejora?, ¿cómo hacemos para dar seguimiento a las actividades de mejora que vamos a emprender?

c) **VALORAR Y REINICIAR.** A partir del seguimiento a las acciones desarrolladas y de los resultados obtenidos, se valora qué tan cerca se está de los logros esperados (retomando las preguntas: ¿qué es para nosotros la mejora?, y ¿en qué la vemos reflejada?). Asimismo, se señalan otras dificultades detectadas y a partir de ellas se plantean nuevas acciones, reiniciando de nueva cuenta el proceso.

En este momento se evalúa la incidencia de las actividades y de los cambios introducidos a las prácticas en: la mejora de los aprendizajes de los estudiantes, la eficacia de dichas prácticas y los aprendizajes que los maestros

alcanzaron individual y colectivamente; la contribución del seguimiento y la evaluación al fomento de una cultura de aprendizaje permanente y de trabajo colaborativo, así como a la implementación del proceso de seguimiento en lo general. Para el logro de los propósitos del proceso de seguimiento y evaluación es indispensable cumplir con estas tres etapas y cuidar que vayan formando parte de las tareas regulares y del quehacer cotidiano de las escuelas.

La organización del seguimiento y de la autoevaluación de las prácticas docentes es la forma en que cada escuela, a partir de sus condiciones particulares y de los recursos con que cuenta, asigna las responsabilidades y distribuye las tareas en un periodo de tiempo determinado, para alcanzar metas comunes y cumplir propósitos colectivos.

Para la realización del seguimiento y de la autoevaluación se pueden integrar grupos flexibles que asuman una tarea determinada por un tiempo previamente acordado, o bien, llevarla a cabo con los grupos y colectivos existentes en la institución. En ambos casos es posible la rotación de funciones y actividades, dependiendo de las necesidades y posibilidades de cada escuela, pero cuidando la coherencia y continuidad del proceso. Lo importante es que el seguimiento y la autoevaluación constituyan una actividad con propósitos y estrategias propias, que funcione de acuerdo con la determinación de prioridades y el desarrollo de las tareas que de éstas se desprendan.

La forma de organización que se decida en la escuela no debe implicar el cambio de funciones ni la creación de puestos o jerarquías internas, o convertirse en tarea exclusiva de algunos profesores que, como únicos responsables, la realicen a manera de "evaluadores externos" dentro de la escuela.

Esta forma de organización no es única para realizar el seguimiento y la evaluación dentro de la escuela, es sólo una posibilidad para aquellos docentes interesados en temáticas específicas. Los integrantes de un grupo de interés

pueden participar, si así lo desean, en la comisión o coordinación de seguimiento de la escuela.

Para el logro de los propósitos del seguimiento y de la autoevaluación es necesario propiciar la participación de todos los docentes de la escuela normal, el apoyo de directivos y de autoridades educativas, así como abrir espacios para que se facilite la colaboración de los estudiantes en los aspectos en que es indispensable que aporten sus testimonios y opiniones respecto al desempeño de sus profesores y al funcionamiento de la escuela.

Todos los docentes tienen la responsabilidad de participar en el proceso de reflexión, evaluación y mejora de la práctica docente; a través del análisis y la comprensión del desempeño propio, en diálogo con el resto de maestros que conforman la academia, para acordar y desarrollar acciones de mejora. Asimismo, para realizar o contribuir a la realización del seguimiento sobre las acciones implementadas, valorarlas y reiniciar el proceso. Los docentes, además, pueden participar en una coordinación, comisión o grupo de interés, para llevar a cabo el seguimiento y la evaluación sobre aspectos de interés común o personal, según corresponda, y dependiendo del tipo de organización del seguimiento adoptado en la escuela.

Además es tarea de los directivos propiciar las condiciones para realizar las acciones de seguimiento y evaluación; favorecer que se cuente con los tiempos, espacios y materiales que se requieren para su desarrollo; estar al tanto de las acciones que se lleven a cabo y propiciar su difusión; promover la participación de todos los docentes y la comunicación e intercambio entre los diversos grupos que intervienen, favoreciendo la mejora continua de la escuela.

Si bien el seguimiento y la autoevaluación son actividades de los maestros, es necesario que los alumnos estén informados de que sus profesores realizan actividades de análisis y reflexión sobre sus formas de enseñanza, y que ello

puede derivar en nuevas estrategias para desarrollar las actividades académicas, la revisión de textos o la organización de los grupos. Esto significa que como estudiantes pueden colaborar aportando sus puntos de vista sobre el desempeño de sus metas, los logros personales en el aprendizaje y la consecución de los propósitos de las asignaturas. Asimismo, pueden ser un apoyo importante para la obtención de información, realizando entrevistas, registros o aportando los productos que elaboran como parte de las actividades de las asignaturas.

La evaluación, autoevaluación y el seguimiento son procesos indispensables para cerrar los ciclos y vigencias del Programa. Dentro de estos procesos, quizá el elemento más representativo y de retroalimentación, es entendida como la información que resulta de comparar, los objetivos y cada eje estratégico con los resultados obtenidos al momento de la evaluación; que es una brecha muy recorrida y el camino por recorrer entre el estudio actual del sistema y la visión y misión conviene mantener y rectificar las veces que sea necesario.

La evaluación además tiene un contenido social que se relaciona con la expectativa de la comunidad y los compromisos cumplidos con la misma, la evaluación es así un proceso que brinda valores institucionales de transparencia y honestidad.

Los indicadores de evaluación están contenidos en el programa mismo y resultan de cierta manera social, ya que nos informan del estado del sistema y son un vínculo con el Programa de Desarrollo Educativo, ya que es un instrumento que sirve a las mismas políticas en materia educativa.

#### 4.7. ANÁLISIS E IMPLICACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Aquí se describirán la población y muestra que permitió comprender nuestro estudio de caso denominado "EL PROYECTO ESCOLAR: GARANTÍA DE CALIDAD Y DIMENSIÓN DE LA INTEGRACIÓN ESCOLAR EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS: ANEXA A LA NORMAL No.2 DE NEZAHUALCOYOTL TURNO MATUTINO, ANEXA A LA NORMAL No. 2 DE NEZAHUALCOYOTL TURNO VESPERTINO Y MIGUEL HIDALGO TURNO MATUTINO", la población elegida fue de estudiantes de primaria comprendiendo sólo una muestra de alumnos de 5° y 6° (representando el 33% de la población de cada grupo), con la finalidad de identificar la situación real respecto a conocimientos del Proyecto Escolar, de igual forma se tomó el mismo porcentaje de padres de familia y el 100% de docentes y el personal directivo de cada una de las instituciones señaladas, escuelas donde el espacio educativo toma sentido en tanto que se reconoce como lugar de confluencia de sujetos, que con su actividad cotidiana lo construyen día a día. Este trabajo pretende rescatar el uso del Proyecto Escolar donde el maestro es un sujeto que en la historia de la sociedad ha sido exaltado en el ideal que de él se persigue, y ha sido ocultado y desconocido en su existencia concreta, y en la cotidianeidad de su práctica.

Al buscar dar razón de lo que el docente es, se entra en una contraposición de significados y simbolismos, donde toman parte tanto el entorno social en el que se desenvuelve el individuo, como su propia historia personal, las múltiples demandas a que está expuesto, y la cultura acumulada que en diferentes periodos ha ido creando un rol, desconociendo muchas veces al docente como sujeto creador y transformador de su propia práctica.

Por ello, remitirse al tema del Proyecto Escolar en el proceso educativo, es abordar la relación entre sociedad e individuo, entre el sentido y la construcción de un sujeto, y la relación permanente entre las condiciones de trabajo y la participación del individuo en el espacio laboral. En otras palabras, es reconocer a

la educación desde la esfera social, donde la coerción y la libertad, lo social y lo individual, se mantienen en constante tensión y búsqueda de equilibrio.

En el Proyecto Escolar el maestro integra en la actividad docente sus necesidades personales como ser humano, así como la prioridad de establecer orden y enseñar. En su esfuerzo cotidiano pone en juego su sobrevivencia económica, su satisfacción y realización, así como su bienestar y seguridad mental y física. Vive con riesgo el mantenerse en un espacio profesional, el contar con un status, con un modo de vida, con un futuro, y con una identidad profesional. En sí, están en juego su autoestima y el conjunto de su existencia.

Los maestros al interactuar tienen presentes sus intereses laborales y personales, sus posiciones y concepciones sobre su trabajo, así como su conocimiento sobre la manera de manejarse en las diversas relaciones propias del oficio de maestro y que son necesarias para sobrevivir en este mundo. Las condiciones materiales de la escuela y las relaciones a su interior, son elementos fundamentales del proceso mediante el cual se define el contenido del trabajo de los maestros (trabajo colegiado).

El maestro no es sólo un trabajador, es a la vez una persona, es un ser humano que estructura sus propios conocimientos, sus recursos y estrategias para resolver diariamente la problemática que se le presenta en el espacio educativo común del aula mediante el Proyecto Escolar.

El maestro, en su práctica cotidiana, tiene presentes conocimientos que ha adquirido social y culturalmente, los cuales van más allá de su formación como maestro, y más allá de sus conocimientos técnicos. Para ser maestro, para mantenerse a través del tiempo en el trabajo del aula, el docente requiere no sólo conocimientos teóricos y pedagógicos, sino al mismo tiempo una serie de conocimientos más sutiles que se pondrán en juego en una intersección permanente entre lo afectivo, lo social y lo intelectual.

Sabemos que la práctica docente es el conjunto de actividades que se organizan día a día por parte del maestro, en los que se conjugan habilidades, valores y conocimientos concretizados en estrategias didácticas. Es el encuentro y desencuentro cotidiano entre el maestro y el alumno, entre el ideal y la realidad, entre el presente y el futuro; es el espacio cotidiano de negociación de conocimientos, valores, normas, etcétera.

Para dar cuenta de la actividad en el Proyecto Escolar no basta estudiar los contenidos, y no es suficiente abordar la relación enseñanza-aprendizaje. Es indispensable remitirnos a las relaciones sociales, ya que la educación, y en particular la docencia, están determinadas por la historia, por el contexto socioeconómico y por las políticas educativas planteadas en un momento histórico.

El Proyecto Escolar oscila, por un lado, entre la concepción amplia, la cual se refiere al papel que juega, en tanto formadora del ser social (es decir, distinguiendo a la educación como el proceso esencial que hace al hombre más humano, y con lo cual se asocia al proceso de tránsito de la humanización hacia la civilización), y en la concreción cotidiana de la interacción entre maestro-alumno en el salón de clases, que por consiguiente da la misma interacción con los padres de familia.

Explicar desde su complejidad el trabajo educativo, en particular el Proyecto Escolar requiere introducirse en la vida cotidiana de las escuelas, en el ámbito donde dicho trabajo adquiere formas, modalidades y expresiones concretas. Es mediante su desempeño, mediante su acción, que los sujetos se construyen a sí mismos y a la institución. El trabajo docente no es un trabajo lineal ni fácil. Está lleno de ambigüedades e imágenes contradictorias que evocan la figura del profesor, con un continuo de representaciones no siempre conscientes, que se suceden como representaciones colectivas.

El Proyecto Escolar es un espacio de múltiples negociaciones cotidianas, caracterizado por condiciones, por fuerzas y por alianzas cambiantes dentro del sistema escolar. Su accionar constante es lograr consensos en el grupo, en la escuela, y en particular, en la relación maestro-alumno, donde se negocian normas, conocimientos, valores, historias personales, expectativas, sentimientos, etcétera.

Muchas veces el docente experimenta su práctica con un sentimiento de soledad. Vive su actuar como un espacio íntimo, privado, personal. Pero realmente no está solo en el proceso educativo, siempre está en permanente relación con el otro: con el alumno, con el director, con los colegas, con el contenido, con los padres de familia, con la sociedad, etc. Al ser la educación un espacio social, el docente se encuentra incluido en una red de relaciones que lo ubican en un lugar con ciertas exigencias, y lo colocan en cierta relación de poder con el otro. El maestro es y existe en relación estrecha con el alumno. Su poder, fundado en el saber, y su criterio de verdad, dependen de que el otro lo reconozca.

#### 4.8. VERIFICACIÓN DE LOS RESULTADOS.

Intentar describir lo que acontece en un plantel escolar nos lleva, necesariamente, a reflexionar acerca de múltiples acontecimientos que por cotidianos se vuelven difusos (a veces, incluso, desconocidos) y que por lo mismo no son objeto de análisis al interior del mismo. El espacio escolar representa una búsqueda permanente hacia la construcción de una propuesta de trabajo en la que se pueda proponer, probar, pensar, recrear, detener, seguir, fallar. Lo importante no son los resultados inmediatos, sino construir condiciones escolares que permitan a la comunidad involucrarse en acciones que le hagan sentir a la escuela como algo **suyo**, siendo, quizás, este elemento el principal detonador de las potencialidades de alumnos, maestros, padres de familia y de la dirección escolar misma. Estos elementos deben ser considerados en el momento de diseñar un proyecto de trabajo, mismo que debe ser resultado de un proceso de análisis colectivo y no imposición de una persona (el director), pues esto generaba mayor compromiso y si bien no todos se sentían identificados, un amplio sector docente reconocía en la propuesta anual alguna parte suya.

En cuanto al personal docente, sabemos que no es posible, ni deseable la homogenización, en tanto que la diversidad permite apoyar y enriquecer puntos de vista complementarios ante una misma situación: el reconocerse como parte de un equipo de trabajo que comparte, incluso, experiencias que van más allá del terreno laboral, es importante, ya que brinda la posibilidad de intercambiar opiniones en un ambiente de tolerancia y aceptación. Un espacio que podría ser aprovechado para la integración del equipo, es el que tenemos para la realización de juntas de consejo técnico, el cual debiera servir para el análisis, la reflexión y el intercambio de experiencias, que hagan sentirse al maestro como parte del proyecto de trabajo, más que como instrumento de ejecución de órdenes: esta forma de trabajo involucraba al Maestro en totalidad, pensaba, criticaba, observaba, valorizaba la práctica, la experiencia se sentía parte aunque lo que descubriera no fuera original.

Puede darse el caso de que una misma dinámica de participación y compromiso de los maestros frente al proyecto de escuela se de a partir de ellos mismos, sin embargo, el (la) director (a) juega un papel importante en la medida en que es quién tiene posibilidad de coordinar el trabajo a partir de lo que la comunidad va generando.

En nuestras escuelas, aceptamos que los alumnos son importantes y que debemos planear y trabajar en función de sus intereses; sin embargo, este principio pedagógico no significa (en la mayoría de los casos) más que un recurso enunciativo sin que, necesariamente, alcancemos a comprender la magnitud y alcance de lo que eso supone, ya que en primera instancia, implica dejar el lugar protagónico del maestro para transferirlo a los alumnos, así como procurar estrategias para cada alumno que resuelvan las problemáticas encontradas. En este caso es muy importante privilegiar el trabajo cooperativo en equipos que pretendía incorporar actitudes solidarias y cooperativas en el aprendizaje escolar. Los alumnos podían ayudar y enseñar a un compañero sin que esto fuera sentido por el docente como una trasgresión.

Por tal motivo se realizó un cuestionario para Directivos (anexo 1) donde se propuso conocer la definición, elementos, empleo, beneficio, visión, misión, ámbitos y el nombre del Proyecto escolar, así como la definición de escuelas de calidad; fueron 11 preguntas abiertas con una duración de 20 minutos por sesión y tres días en su aplicación en todas las instituciones, mismo que ha arrojado información importante que se muestra en un cuadro comparativo.

En segundo lugar se diseñó un cuestionario para Profesores (anexo 2) aplicando a todos los docentes involucrados en cada una de las escuelas, las preguntas fueron enfocadas al Proyecto Escolar que su institución maneja, la visión, misión, valores; evaluación, autoevaluación, retos nombres del proyecto escolar, funciones del Consejo Escolar, constando así de 11 preguntas, se aplicó a profesores de 1° a 6° representando el 100% de docentes, fueron preguntas

abiertas en busca de opiniones con un libre albedrío, su duración fue de 20 minutos y con tres días de aplicación.

Se realizó un cuestionario (anexo3) para alumnos de 5° y 6° de las escuelas Anexa A La Normal No.2 De Nezahualcóyotl Turno Matutino, Anexa A La Normal No. 2 De Nezahualcóyotl Turno Vespertino Y Miguel Hidalgo Turno Matutino, cuya finalidad fue identificar la definición, las partes, evaluación, autoevaluación y nombre del Proyecto Escolar que maneja su institución, constando de 11 preguntas abiertas cuyo lenguaje fue caracterizado por conceptos que el alumno maneja o debe manejar en su educación, sólo fue aplicado a 10 alumnos de cada grupo de "A" a "C" con 30 alumnos correspondientemente representando así el 33% de cada grupo, el tiempo empleado fue de 20 minutos y con tres días de aplicación.

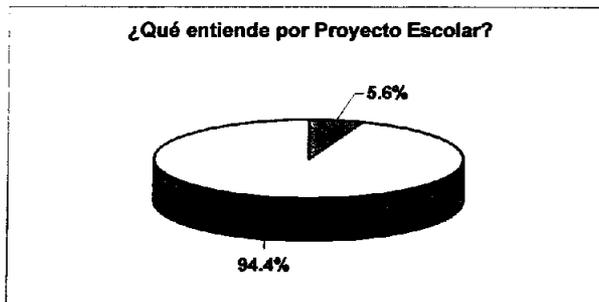
Por último se elaboró un cuestionario para Padres de Familia (anexo 4) contando de 11 preguntas respectivamente y su propósito es conocer en qué consiste, la organización y funcionamiento, medios, avances y dificultades, comisiones y nombre del Proyecto Escolar, fue aplicado a 10 padres de cada grupo de 5° y 6° representado el 33% que colaboraron en un ambiente de cordialidad y cooperación, con una duración de 3 días, con 20 minutos de tiempo en su aplicación.

A continuación se darán a conocer las estadísticas obtenidas y gráficas correspondientes a cada pregunta planteada en los cuestionarios y porcentajes a su respuesta:

## **DOCENTES**

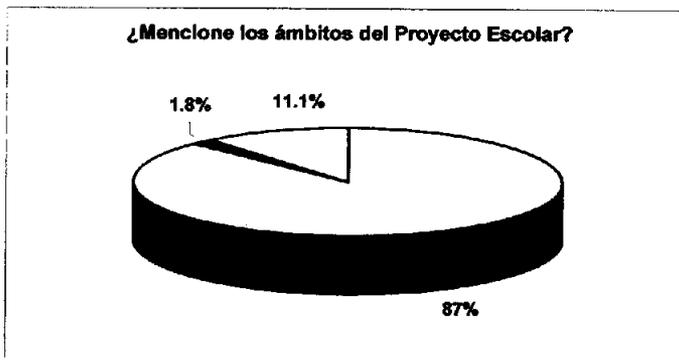
**PREGUNTA 1.** De 54 profesores en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 3 docentes que representan el **5.6%** respondieron que: "es un instrumento que dice lo que una escuela quiere lograr con sus alumnos",
- (2) 31 que: es "una planeación de actividades y acciones a realizar en el ciclo escolar por la comunidad educativa" representando así un **94.4%**
- (3) Todos los docentes contestaron que es un Proyecto Escolar.



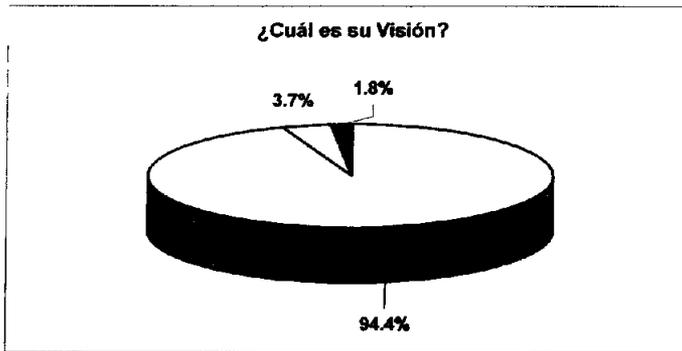
**PREGUNTA 2.** De 54 profesores en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 47 encuestados que representan el **87%** respondieron que: "Son técnico-pedagógico, organizativo-administrativo y de participación social",
- (2) 1 no contestó representando así un **1.8%**
- (3) 6 encuestados lo desconocen representando un **11.1%**.



**PREGUNTA 3.** De 54 maestros en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 2 maestros que representan el 3.7% “desconocen la visión”.
- (2) 1 no contestó representando así un 1.8%
- (3) 51 respondieron que: “es lograr una formación integral del alumno dando forma a la educación de calidad” representando así un 94.4%.



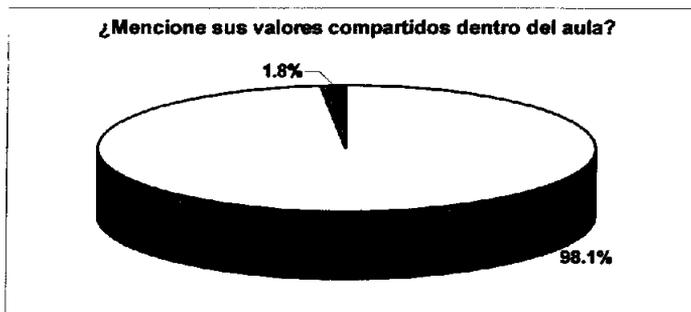
**PREGUNTA 4.** De 54 docentes en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 52 docentes que representan el 96.2% respondieron que “fomentar la enseñanza-aprendizaje a través del desarrollo integral del alumno”,
- (2) 2 no contestaron representando así un 3.7%
- (3) todos conocen la misión.



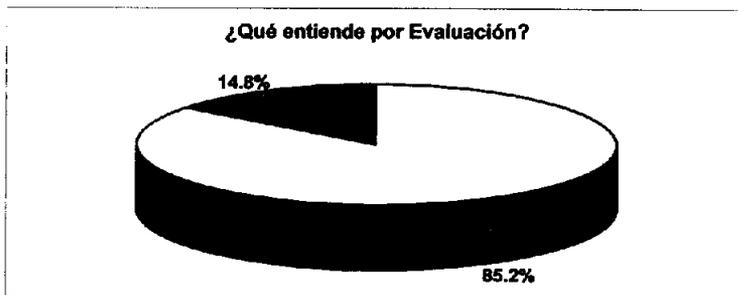
**PREGUNTA 5.** De 54 profesores en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 53 profesores que representan el 98.1% respondieron que: "son los valores compartidos",
- (2) 1 profesor no contesto representando así un 1.8%
- (3) Todos conocen los valores de su Proyecto Escolar.



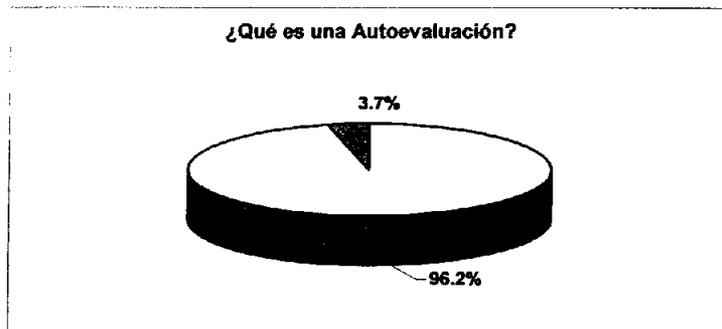
**PREGUNTA 6.** De 54 profesores en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 46 profesores que representan el 85.2% respondieron que: "es el proceso de valoración cuantitativa para los alumnos que permite conocer su grado de avance",
- (2) 8 que: "es un instrumento para comprobar los objetivos de avance" representando así un 14.8%
- (3) Todos contestaron que es evaluación.



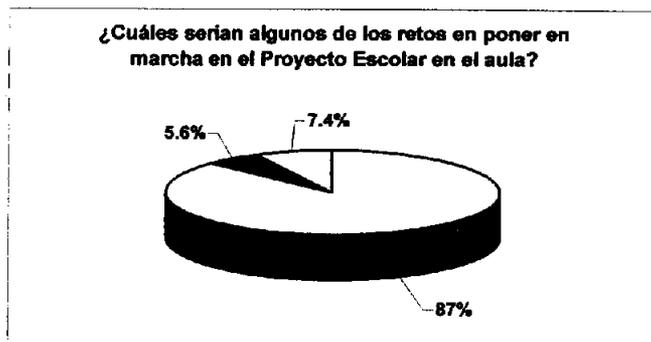
**PREGUNTA 7.** De 54 docentes en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 52 docentes que representan el 96.2% respondieron que "es la valoración propia de todas acciones realizadas en determinado ámbito",
- (2) Todos contestaron que es la autoevaluación.
- (3) 2 docentes lo desconoce representando así un 3.7%



**PREGUNTA 8.** De 54 profesores en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 47 profesores que representan el 87% respondieron que: "es formar y preparar alumnos responsables y razonables",
- (2) 3 que es "un aspecto de forma personal" representando así un 5.6%
- (3) 4 no contestaron y representa el 7.4%.



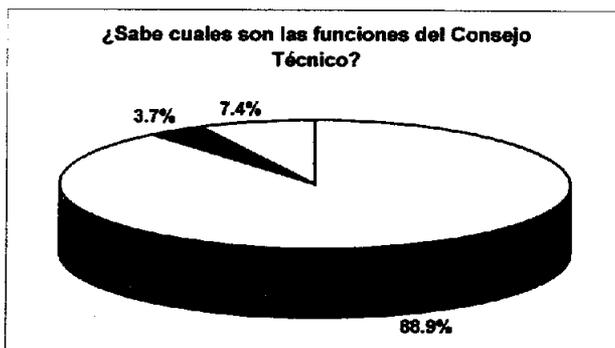
**PREGUNTA 9.** De 54 educadores en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 51 educadores que representan el **94.4%** respondieron que: **"es elevar la calidad de la educación en los alumnos"**,
- (2) 3 no contestaron representando así un **5.6%**
- (3) La mayoría tienen una idea de la meta a alcanzar



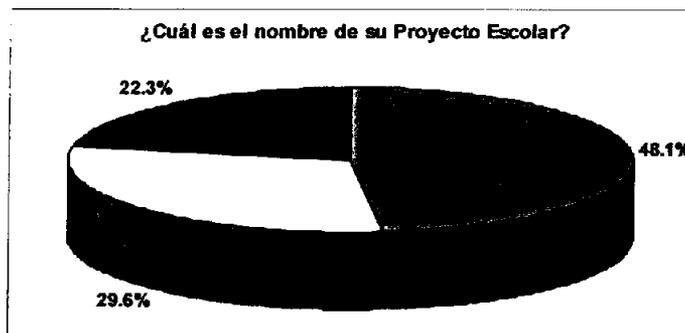
**PREGUNTA 10.** De 54 profesores en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 48 profesores que representan el **88.9%** respondieron que: **"ayudar a una mejor organización y administración escolar"**,
- (2) 2 profesores lo desconocen representando así un **3.7%**
- (3) 4 profesores no contestaron que son el **7.4%**.



**PREGUNTA 11.** De 54 maestros en total de las tres escuelas se tiene que:

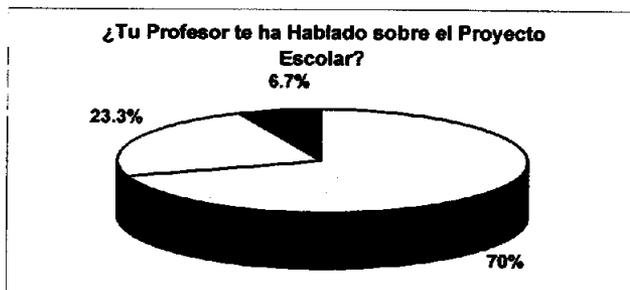
- (1) 26 maestros que representan el 48.1% respondieron que: "PAT y PETE",
- (2) 16 no contestaron representando así un 29.6%
- (3) 12 maestros lo desconocen representando así el 22.3%.



**ALUMNOS**

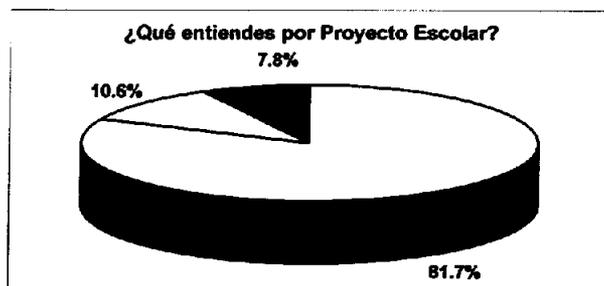
**PREGUNTA 1.** De 180 alumnos en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 126 alumnos que representan el 70% respondieron que: "sí, sus profesores les han hablado sobre el Proyecto Escolar",
- (2) 42 "no les han hablado del Proyecto Escolar" representando así un 23.3%
- (3) 12 alumnos no contestaron representando así el 6.7%.



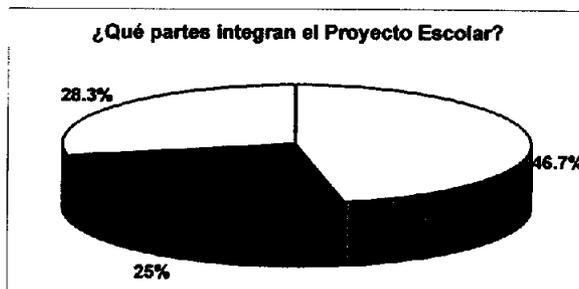
**PREGUNTA 2.** De 180 educandos en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 147 educandos que representan el **81.7%** respondieron que: “El Proyecto Escolar es el Plan de Estudios del ciclo Escolar con Metas a alcanzar para mejorar la calidad en la Educación”
- (2) 19 educandos no contestaron representando así un **10.6%**
- (3) 14 educandos lo desconocen representando así el **7.8%**.



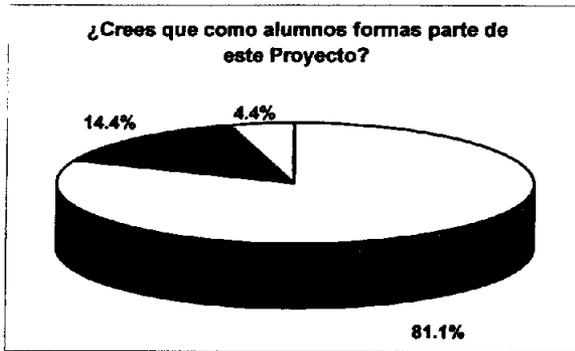
**PREGUNTA 3.** De 180 estudiantes en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 84 estudiantes que representan el **46.7%** respondieron que: “Alumnos, Maestros, Padres de Familia y escuelas que integran el Proyecto Escolar”,
- (2) 45 estudiantes no contestaron representando así un **25%**
- (3) 51 estudiantes lo desconocen representando así el **28.3%**.



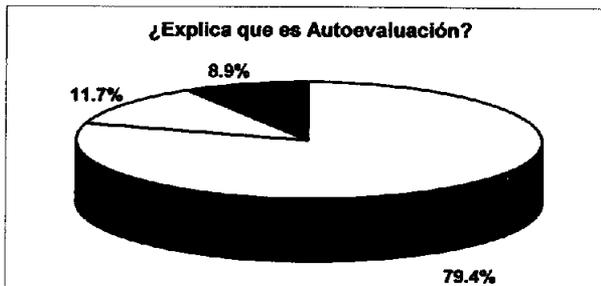
**PREGUNTA 4.** De 180 escolares en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 146 escolares que representan el **81.1%** respondieron que: "sí, asistiendo y cumpliendo con la tarea educativa",
- (2) 26 **no contestaron** representando así un **14.4%**
- (3) 8 escolares "dicen que no forman parte" representando así el **4.4%**.



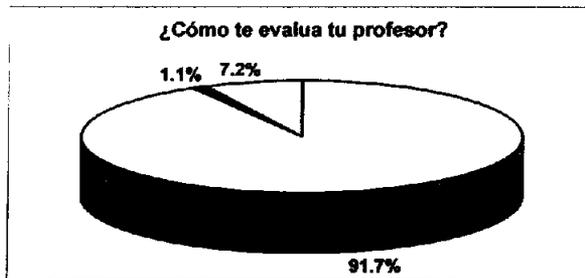
**PREGUNTA 5.** De 180 alumnos en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 143 alumnos que representan el **79.4%** respondieron que: "Es evaluarse a sí mismo",
- (2) 21 **no contestaron** representando así un **11.7%**
- (3) 16 alumnos **lo desconocen** representando así el **8.9%**.



**PREGUNTA 6.** De 180 encuestados en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 165 encuestados que representan el **91.7%** respondieron que: “con tareas, participación, limpieza, exposiciones, trabajos, escalas, exámenes, etc.”,
- (2) 2 no contestaron representando así un **1.1%**
- (3) 13 encuestados lo desconocen representando así el **7.2%**.



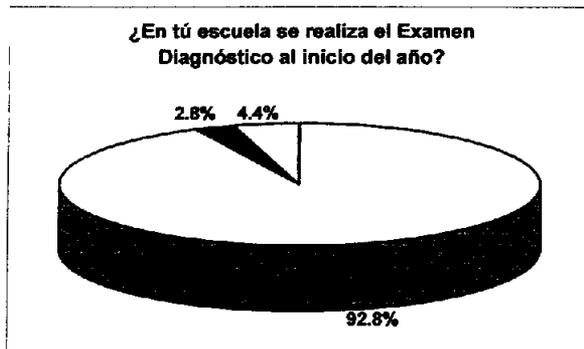
**PREGUNTA 7.** De 180 colegiales en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 81 colegiales que representan el **45.7%** respondieron que “aprovechar los estudios para obtener una carrera”,
- (2) 93 “sacar buenas calificaciones” representando así un **51.7%**
- (3) 6 colegiales no contestaron representando así el **3.3%**.



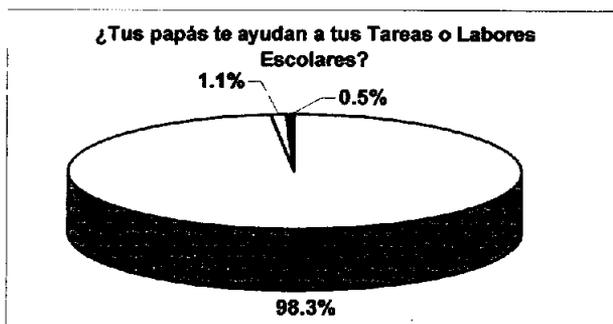
**PREGUNTA 8.** De 180 escolares en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 167 escolares que representan el 92.8% respondieron que "sí, para saber que contenidos vieron el año pasado así como el aprendizaje obtenido",
- (2) 5 escolares lo desconocen representando así un 2.8%
- (3) 8 escolares no contestaron representando así el 4.4%.



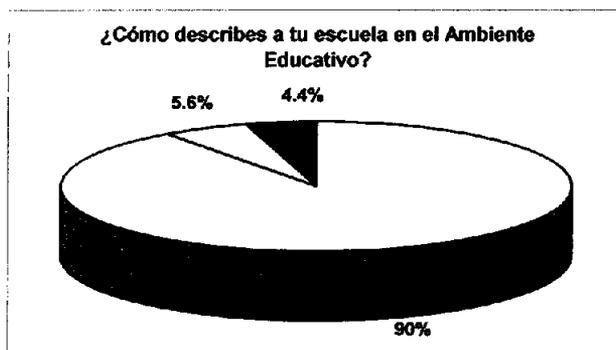
**REGUNTA 9.** De 180 alumnos en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 177 alumnos que representan el 98.3% respondieron que "sí, para orientarlos en dudas, labores escolares y ocupándose en su educación",
- (2) 2 alumnos no los ayudan representando así un 1.1%
- (3) 1alumno no contestó representando así el 0.5%.



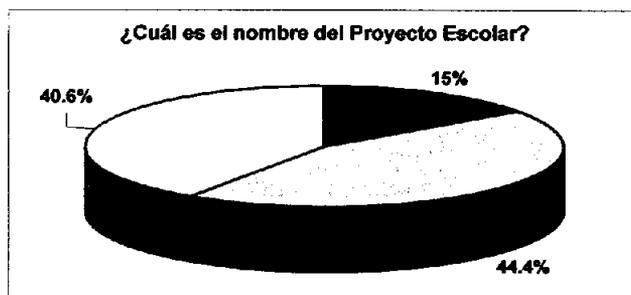
**PREGUNTA 10.** De 180 estudiantes en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 162 estudiantes que representan el **90%** respondieron que "bueno",
- (2) 10 estudiantes "regular" representando así un **5.6%**,
- (3) 8 estudiantes "no contestaron" representando así el **4.4%**.



**PREGUNTA 11.** De 180 encuestados en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 27 encuestados que representan el **15%** respondieron que: "PAT y PETE",
- (2) 80 encuestados **lo desconoce** representando así un **44.4%**
- (3) 73 encuestados **no contestaron** representando así el **40.6%**.



## PADRES DE FAMILIA

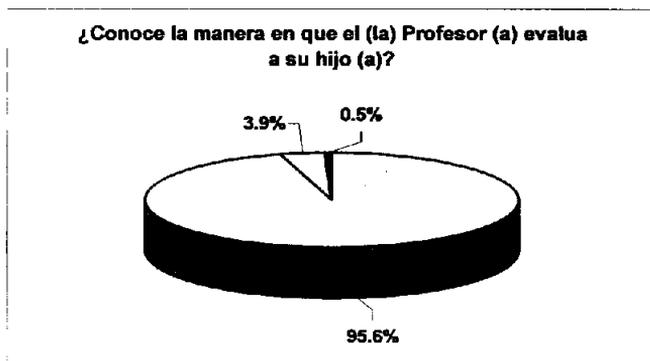
**PREGUNTA 1.** De 180 padres de familia en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 177 padres que representan el **98.3%** respondieron que: **"sí, resolviendo sus dudas, estando al pendiente de tareas y trabajos"**,
- (2) 2 padres **no, ayudan** representando así un **1.1%**
- (3) 1 padre **no contestó** representando así el **0.5%**.



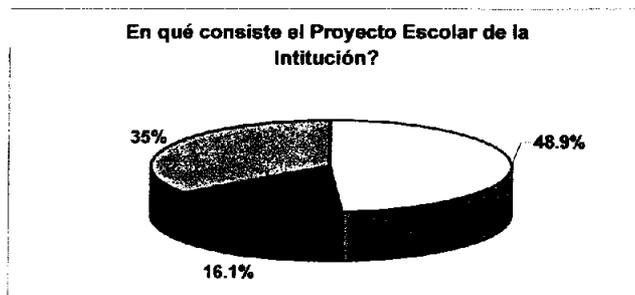
**PREGUNTA 2.** De 180 padres en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 172 padres que representan el **95.6%** respondieron que: **"sí, trabajos, conducta, participaciones, limpieza, exámenes, trabajos"**,
- (2) 7padres **no saben** representando así un **3.9%**
- (3) 1 padre **no contestó** representando así el **0.5%**.



**PREGUNTA 3.** De 180 padres en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 88 padres que representan el **48.9%** respondieron que **"llevar a cabo el plan de trabajo establecidos para el año escolar"**,
- (2) 29 padres **no contestaron** representando así un **16.1%**
- (3) 63 padres **lo desconocen** representando así el **35%**.



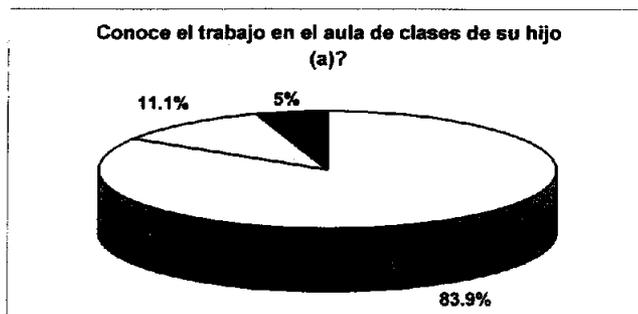
**PREGUNTA 4.** De 180 padres en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 73 padres que representan el **40.5%** respondieron que: **"la organización de padres, alumnos, directivos, alumnos y profesores"**,
- (2) 47 padres **no contestaron** representando así un **26.1%**
- (3) 60 padres **lo desconocen** representando así el **33.3%**.



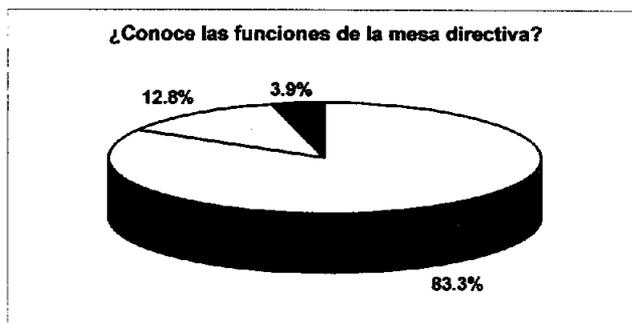
**PREGUNTA 5.** De 180 padres en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 151 padres que representan el **83.9%** respondieron que: **"el alumno trabaje y desarrolle su interés en el ámbito educativo"**,
- (2) 20 padres lo desconocen representando así un **11.1%**
- (3) 9 padres no contestaron representando así el **5%**.



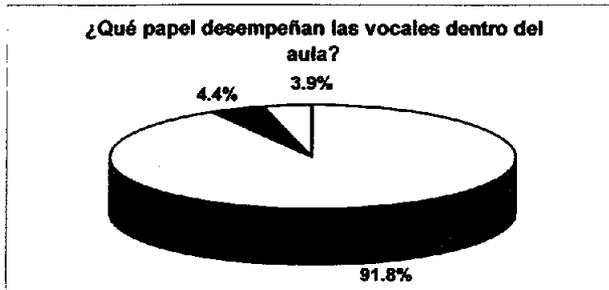
**PREGUNTA 6.** De 180 padres en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 150 padres que representan el **83.3%** respondieron que: **"sí, llevar el control administrativo y de mantenimiento así como la información de las necesidades y avances del plantel"**,
- (2) 23 padres lo desconocen representando así un **12.8%**
- (3) 7 padres no contestaron representando así el **3.9%**.



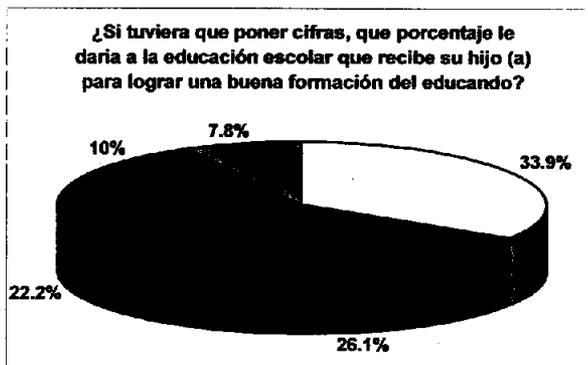
**PREGUNTA 7.** De 180 padres en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 165 padres que representan el **91.8%** respondieron que: "apoyar las actividades extraescolares y apoyar a los profesores",
- (2) 8 padres lo desconocen representando así un **4.4%**
- (3) 7 padres no contestaron representando así el **3.9%**.



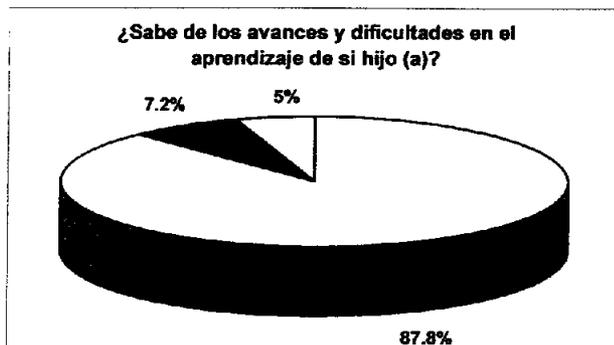
**PREGUNTA 8.** De 180 padres en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 61 padres que representan el **33.9%** respondieron que "10",
- (2) 47 padres contestaron que "9" representando así un **26.1%**
- (3) 40 padres contestaron que "8" representando así el **22.2%**.
- (4) 18 padres contestaron "menos de 8" representando así el **10%**
- (5) 14 padres lo desconocen representando así el **7.8%**.



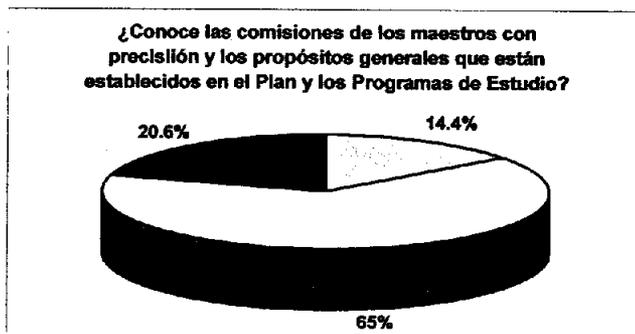
**PREGUNTA 9.** De 180 padres en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 158 padres que representan el 87.8% respondieron que: "sí, como ha desarrollado el interés por el estudio en general como el ser autosuficiente",
- (2) 13 padres no saben representando así un 7.2%
- (3) 9 padres no contestaron representando así el 5%.



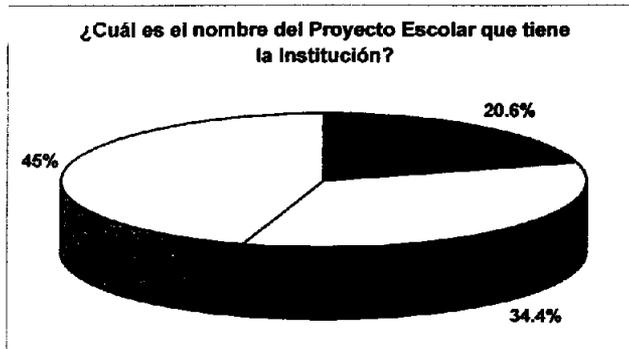
**PREGUNTA 10.** De 180 encuestados en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 26 padres que representan el 14.4% respondieron que "sí, hacer una educación de calidad",
- (2) 117 padres lo desconocen representando así un 65%
- (3) 37 padres no contestaron representando así el 20.6%.



**PREGUNTA 11.** De 180 padres en total de las tres escuelas se tiene que:

- (1) 37 padres que representan el **20.6%** respondieron que: **"Proyecto escolar de educación en valores, computación y biblioteca"**,
- (2) 62 padres **no contestaron** representando así un **34.4%**
- (3) 81 padres **lo desconocen** representando así el **45%**.



Lo anterior es una serie de cuestiones en general, que arrojaron a una serie de ideas las cuales se plasmarán en forma de un cuadro comparativo que a continuación se describirá basado en distintas aportaciones hechas por los directivos de las instituciones, quienes mediante su profesionalización convierten el Proyecto Escolar en una tarea de reflexión e indagación en cuanto aceptan la existencia del Centro Escolar como algo diferente a la suma de las actuaciones independientes de una serie de profesores de un mismo marco geográfico, se introduce el concepto de Proyecto Escolar en el Centro Escolar a manera de organización.

Además mediante los cuestionarios aplicados a los directivos se descubre que existen diferentes matices del Proyecto Escolar que deben ser considerados ante de sugerir una definición de las instituciones entendidas como una organización educativo formal .Es así como este cuadro comparativo puede ser útil para comprender mejor el comportamiento de los distintos factores que lo componen.

3.9. CUADROS COMPARATIVOS.

Cuadro Comparativo que muestra los Elementos del Proyecto Escolar en cada una de las Escuelas.

ESCUELA	TÍTULO	OBJETIVOS	METAS	VALORES	MISIÓN	VISIÓN	EVALUACIÓN	AUTOEVALUACIÓN	SEGUIMIENTO	OBSERVACIONES
MIGUEL HIDALGO TURNO MATUTNO	PAT PETE	La formación y preparación de alumnos críticos y reflexivos	El logro de aprendizajes significativos	Amor, Honestidad, Justicia, Respeto, Solidaridad, etc.	Verificar los avances y obstáculos del aprendizaje	Tener una Escuela de Calidad	Como es el aprovechamiento del alumno	Evaluar los logros y conocimientos	Por parte de los docentes dar apoyo a los problemas escolares	El Proyecto Escolar como tal no tiene un nombre en sí.
ANEXA A LA NORMAL No. 2 DE NEZAHUALCOYOTL TURNO MATUTNO	PAT PETE	Diversidad en Valores. La formación de alumnos responsables y razonables	Elevar la Calidad de la Educación. Mejorar el trabajo Docente	Amor, Honestidad, Justicia, Respeto, Solidaridad, etc.	Fomentar la enseñanza aprendizaje a través de los valores.	Lograr una formación integral del alumno	Comprobar los Objetivos de alcance.	Valoración propia de las acciones realizadas.	Mediante la Organización escolar	El Proyecto Escolar como tal no tiene un nombre en sí. Se presentaron problemas para contestar los cuestionarios
ANEXA A LA NORMAL No. 2 DE NEZAHUALCOYOTL TURNO VESPERTNO	PAT PETE	Lograr una formación de Calidad.	Que los alumnos tengan una educación de calidad	Amor, Honestidad, Justicia, Respeto, Solidaridad, etc.	Lograr una educación de Calidad	Ayudar al mejoramiento educativo para una escuela de Calidad.	Conocer el aprendizaje obtenido en los contenidos programáticos.	Evaluar su propio conocimiento.	Analizar y dar solución a los problemas.	El Proyecto Escolar como tal no tiene un nombre en sí. Se presentaron problemas para contestar los cuestionarios

## **Capítulo 5. PROPUESTAS O ALTERNATIVAS QUE ENRIQUECEN A LOS PROYECTOS ESCOLARES.**

El funcionamiento en un plantel escolar beneficia a cada uno de sus miembros: a los directivos por que orienta y fortalece su función pedagógica al promover el trabajo colegiado y colocar en el centro de las actividades de la escuela a la enseñanza; a los maestros, por que les permite compartir con sus colegas los problemas y obstáculos que enfrentan en su práctica diaria y buscar soluciones conjuntas, lo que significa en última instancia asumir como equipo docente la responsabilidad de la educación de los alumnos que atienden; a los niños y las niñas, por que sin duda el establecimiento de acuerdos respecto a la enseñanza y el trabajo coordinado de los profesores de la escuela ofrece continuidad en su aprendizaje y facilita su tránsito de un grado a otro, creando mejores condiciones para el logro de los propósitos educativos; a los padres y las madres de familia, porque les abre la posibilidad de conocer las metas educativas que se propone la escuela y de participar más activamente en la educación que sus hijos reciben.

La escuela es un sistema abierto, porque sus miembros mantienen contacto con el exterior, de tal manera que la calidad de la educación promovida sea útil para los alumnos y para la sociedad. Parece ser que muchos de los problemas en torno a la institución y por ende al Proyecto Escolar, no tienen su origen en el cambio en sí, sino, más bien en el hecho de que los distintos sistemas están teniendo un cambio acelerado.

En este sentido, se propone encaminar la supervisión escolar hacia una labor de gestión institucional. La gestión escolar por la que debe pugnarse, es un proceso mediante el cual se motiva a participar responsable y conscientemente a los principales implicados en la labor educativa, para tomar decisiones que incidan positivamente en la calidad de los servicios que el plantel ofrece. Esto implica rescatar la operatividad de los órganos escolares más importantes, como las

academias y los Consejos Técnicos Escolares y de ser necesario construir órganos nuevos, más dinámicos y completos, foros donde los participantes puedan expresarse libremente y donde se intercambien experiencias con la finalidad de mejorar el desempeño profesional de los implicados, en bien de la labor de la institución.

Enmarcado en el tipo de gestión por el cual se pronuncia, el supervisor tendría que dejar su posición de control administrativo y adoptar junto con el director de la escuela una función organizadora y coordinadora de trabajo escolar, entendiendo la acción de organizar como dirigir los esfuerzos dispersos de todas las personas que constituyen un grupo de trabajo hacia la realización de los objetivos fijados en la fase de planificación.

La dirección que implica organizar, se deberá sustentar en un liderazgo cuyo objetivo primordial sea el interés común de la comunidad escolar. Por otra parte, coordinar, desde esta postura, se equipara con la sincronización y unificación de acciones de un grupo de personas. En este sentido, el trabajo coordinado se traducirá en la organización armoniosa, ensamblada e integrada de las actividades de la organización en pro de un objetivo común, en pocas palabras, la coordinación es la organización en acción.

Se debe rescatar la función práctica y positiva del proceso de "supervisión", definiéndolo como el seguimiento de las acciones efectuadas durante la ejecución de un proyecto. Mediante la supervisión se podrán detectar las fallas de la organización, establecer las correcciones necesarias y tomar las decisiones pertinentes exigidas por la nueva situación. Sin embargo, estas decisiones no deben ser tomadas unilateralmente, sino que desde la conformación del proyecto se deberá pugnar siempre por la participación de todos los directamente afectados, es decir, se requerirá llevar a cabo una "planeación participativa".

Ahora bien, algunas experiencias concretas en el intento de llevar a cabo este tipo de organización, basada en la labor participativa, han enfrentado serias dificultades y han fracasado debido a la falta de una sólida conciencia y responsabilidad de los participantes; por ello, los órganos directivos de la institución deberán pugnar, primero, por promover una cultura de participación.

Es necesario, pues, tomar en cuenta que la introducción de la participación en las instituciones supone, en muchos casos, un auténtico choque cultural, que exige un cambio en las concepciones más profundas de la persona y de los grupos. Ésta es una institución difícil que requerirá necesariamente de un proceso de "educación participativa" mismo que debe empezar por la formación de todos los miembros de la comunidad educativa, debiendo conocer, al menos, el significado de la participación, las condiciones técnicas, temporales y psicológicas para su éxito, las dificultades que hay que vencer, lo que exige de los participantes, y en general, el mapa conceptual y teórico de la participación.

Un segundo paso del proceso educativo deberá consistir en la socialización de los valores comunes de la comunidad educativa, a través de convivencias en las que se trate, se discuta e intercambien los puntos de vista, sentimientos y vivencias sobre los propósitos comunes; para tales efectos, como ya se había señalado, podrían servir las academias y el Consejo Técnico Escolar. Este proceso de educación en pro de una cultura participativa, compete prioritariamente a la estructura directiva de las escuelas, ésta sería una de las primeras líneas de trabajo para la labor de gestión del supervisor.

Elaboración del Proyecto Escolar para resolver el problema principal detectado.  
lleva:

- *Objetivo*
- *Actividades*
- *Seguimiento*

- *Evaluación*

Esta es la visión de la escuela. Es un acto creador y requiere de un profesional de la educación dentro de su esfera de acción que pueda desarrollar la zona del desarrollo próximo, valorando una metodología para la elaboración de proyectos escolares.

1. Plan para el Proyecto Escolar de la escuela
2. Responsable
3. Fecha
4. Actividades

Reunir el material sobre el Proyecto Escolar:

- a. El proyecto escolar: Una estrategia para transformar nuestra escuela
- b. ¿Cómo conocer mejor nuestra escuela? Elementos para el diagnóstico
- c. Cuadernito de dibujos a colores (CONAFE)
- d. Otros (Instrumentos elaborados)

Preparar un taller sobre "El Proyecto Escolar" para dárselo a los directores y/o interesados (Consejo Técnico Escolar, padres de familia, maestros interesados).

- Director
- Maestros
- Padres de Familia
- Personal de Apoyo
- Alumnos

De esta manera con la impartición de los TGA (Talleres de Actualización Docente) se deberá establecer con cada director el Plan (con fechas de cuándo y

cómo hará su proyecto escolar) dando un seguimiento al Plan que se hizo con el director y que debe manejar:

- Impartir un taller (por parte del director) que explique a los que van a participar en su escuela:
- ¿Qué es el proyecto Escolar?
- Los puntos de partida para la elaboración del proyecto escolar
- ¿Cómo se elabora el proyecto escolar?
- ¿Cómo se evalúa?

¿Cómo seleccionar los problemas?

- A partir del diagnóstico realizado por maestros verificar que problemas encontraron en la estadística, cuadernos, exámenes, niños y padres.
- En forma consensada por una comisión o todos los profesores determine él o los problemas (dos, no más) a resolver con el proyecto escolar.
- Valide la decisión circulando información o diciendo a quienes no están involucrados en la selección (otros maestros) padres de familia, etc.
- Confirme la decisión
- Vuelva a juntarse para realizar alternativas y un plan de actividades para resolver el problema.
- Reciba del o de los directores sus planes.
- Compare si los problemas son semejantes.
- Dé apoyo y seguimiento.

Promover la transformación de la organización y funcionamiento cotidiano de las escuelas básicas para asegurar que el personal docente y directivo de cada escuela asuma colectivamente la responsabilidad o los resultados educativos, establezca relaciones de colaboración entre si y con el entorno social de la escuela y se comprometa con el mejoramiento continuo de la calidad y equidad de la educación.

Elaborar nuevas normas que regulen la organización escolar y las funciones que cumplen las instancias de dirección, apoyo técnico y supervisión.

Promover la revisión y actualización de los planteles de educación primaria.

Promover la evaluación y coordinación de las actividades extraescolares dirigidas a la escuela, así como medidas que favorezcan la simplificación administrativa.

Diseñar y desarrollar estrategias de capacitación destinadas a mandos medios y superiores para analizar la gestión institucional y tomar decisiones que promuevan el mejoramiento de los procesos de innovación en la gestión escolar.

Consolidar la formación de equipos técnicos estatales con capacidad para asesorar al personal directivo, docente y de apoyo técnico de las escuelas primarias, en la puesta en práctica y evaluación de innovaciones en gestión escolar.

Diseñar y poner en práctica estrategias para la formación de los equipos de supervisión de nivel primaria de manera que se constituyan en promotores de la innovación en gestión escolar.

Incorporar gradualmente a esta forma de trabajo a un mayor número de las escuelas y zonas escolares de cada entidad federativa, de acuerdo con las condiciones, recursos y características de cada sistema educativo.

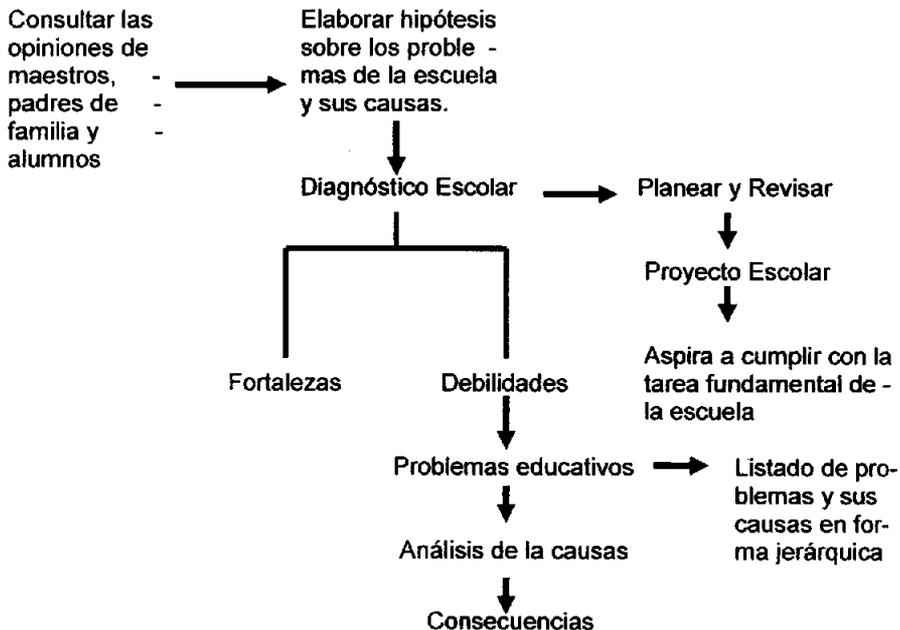
Realizar el seguimiento de las experiencias escolares de transformación escolar de la gestión desarrolladas en el marco de su programa.

Garantizar que todos los directores escolares cumplan adecuadamente con las funciones que normativamente tienen asignadas en especial las de carácter técnico-pedagógico.

Promover y asesorar la realización de diagnósticos y Proyectos Escolares en cada plantel de su zona, mediante el trabajo colectivo de directores y maestros como a continuación se presenta:

Para los profesores podríamos tomar la siguiente muestra para iniciar el diagnóstico de la institución:

### Cómo iniciar el Diagnóstico.



Para los Profesores:

CLASIFICACIÓN DE LOS PROBLEMAS DE LA ESCUELA			
Principales problemas que enfrenta la escuela.	Problemas que se pueden resolver desde la escuela.	Problemas que no pueden resolverse desde la escuela.	Identificar algunos problemas relacionados con el aprovechamiento escolar por grados escolares.

Para los alumnos:

QUÉ OPINAN LOS ALUMNOS ACERCA DE LA ESCUELA				
ACTIVIDAD	PROPÓSITO	MATERIAL	DURACIÓN	OBSERVACIONES
- Solicitar a los alumnos que redacten un texto en el cual expresen sus opiniones y sugerencias para mejorar la institución.	-Que los alumnos de manera individual elaboren un listado de los posibles problemas que enfrenta la escuela.	Hojas blancas	30 min.	
- En equipo analizar los problemas y discutir en cuales reinciden más	- Que presenten a manera de conclusión los problemas más importantes de la escuela.	Hojas blancas	30 min.	

Padres de Familia:

LAS OPINIONES DE LOS PADRES DE FAMILIA		
En que actividades la escuela involucra a los padres de familia en el ciclo escolar.		Describir. ¿Cómo son las formas de comunicación que existen entre la escuela y los padres de familia.
Relacionado con la atención a necesidades materiales y financieras	Relacionadas con el apoyo a los niños para facilitarles su aprendizaje	

Estadística Escolar:

INICIO DEL CICLO ESCOLAR				FIN DEL CICLO ESCOLAR				
GRADO	NUEVO INGRESO	REPROBADOS	TOTAL	ALTAS	BAJAS	EXISTENCIA	APROBADOS	REPROBADOS
1								
2								
3								
4								
5								
6								
TOTAL								

Fortalecer al Consejo Técnico Escolar.

Consolidar la formación de los equipos técnicos.

El diseño, edición, impresión o reproducción de materiales bibliográficos necesarios para la consulta e intercambio de estrategias didácticas y de organización escolar.

Elaboración y edición de informes y reportes sobre los resultados del programa.

### 5.1. TRABAJO COLEGIADO (PLANEACIÓN).

En épocas recientes era común que los directivos de educación defendieran sus tareas como una labor únicamente administrativa. Es más, todavía se considera la administración escolar como la actividad o actividades que se refieren a la planeación, instrumentación, coordinación, gestión y control de servicios, lo cual es correcto pero no engloba los aspectos más importantes de la misma.

Se han encontrado en la práctica, que este modelo de administración escolar presenta graves problemas como son: la burocratización, la superposición de tareas, la pérdida de tiempo, la lentitud de los procesos, la pérdida de calidad y de sentido, etc. Todos los cuales demeritan el clima organizacional de los planteles e inciden en los resultados educativos, que son la razón de ser de una escuela.

Suena redundante, obvio, sin embargo, hasta el pasado inmediato, lo importante para el directivo era manejar correctamente los recursos humanos, materiales y financieros, lo importante era que un plantel funcionara como una empresa, que se realizara la documentación pertinente y el control de todos y cada uno de estos aspectos, y se hizo de lado el principal, el pedagógico y en especial el de la enseñanza-aprendizaje, tanto en el proceso como los resultados, y se dejó exclusivamente en manos de los docentes.

La importancia de la planeación está presente en toda actividad y concretamente en el trabajo docente permite la articulación y coherencia de los tiempos, contenidos, actividades, evaluaciones, etc.

Es necesario reconocer que gran parte de las acciones de la reforma no están cobrando forma concreta en las aulas y en los salones de clase, y aun más, que varias ni siquiera logran traspasar la estructura del sistema para llegar a la escuela, porque se diluyen en un ambiente y una trama de relaciones institucionales que no son propicias para mejorar la calidad de los resultados educativos.

Al analizar lo que sucede en los planteles escolares aún cuando no es posible identificar características compartidas por todas las escuelas y comparar su dinámica interna con las propuestas y demandas de la reforma educativa, es necesario aceptar que para mejorar la calidad de la educación se requiere transformar el funcionamiento cotidiano de cada plantel educativo, es decir, se requiere el establecimiento de una nueva escuela.

Actualmente el tiempo que en nuestro país se dedica a las actividades escolares es muy reducido y muchas veces los profesores señalan que es insuficiente para tratar adecuadamente todos los contenidos incluidos en los programas de estudios. Pero además de este hecho, el calendario escolar real está todavía lejos y en muchos caso muy lejos del establecido en la Ley.

Este enunciado no requeriría de mayor explicación, puesto que se trata de la tarea sustantiva que justifica la existencia misma de la escuela; sin embargo al paso del tiempo, tal vez porque el sistema ha adquirido dimensiones gigantescas y se ha hecho cada vez más complejo, otras tareas han desplazado a la enseñanza y al trabajo sistemático para cumplir los propósitos educativos básicos y, lo más grave, en muchos casos la han convertido en una labor secundaria. El indicador más importante para sustentar esta afirmación es el tiempo que en actividades distintas del trabajo sistemático "frente a grupo": el reporte de información administrativa, la participación en múltiples actividades o programas "especiales" promovidas por los niveles federal, estatal, regional, de sector, de zona e incluso por instancias externas al sistema educativo y la elaboración de los informes correspondientes, así como la atención de múltiples actividades ligadas a tradiciones escolares con débil significado educativo (preparación y realización de ceremonias cívicas, "festividades" y concursos escolares con diversos temas).

Para cumplir su misión, es indispensable que la escuela funcione como unidad educativa. Los resultados que los alumnos obtienen al concluir un nivel educativo (preescolar, primaria o secundaria), sobre todo en el campo del

desarrollo de las habilidades intelectuales y de las actitudes, son producto de la combinación del trabajo de todos los profesores en el aula y de la experiencia escolar en su conjunto, es decir, de aquellas acciones no deliberadas que ocurren en la escuela y que constituyen, para bien o para mal, experiencias formativas.

Cuando la tarea de enseñar y educar se asume responsablemente, es decir cuando el profesor o la profesora saben que de su trabajo depende que los alumnos logren los propósitos educativos del grado que atienden y del nivel educativo, cuando se interesan por ellos como personas y se proponen "sacarlos adelante" es evidente que el trabajo docente es muy complicado.

La formación inicial aún cuando hubiera sido de buena calidad resulta insuficiente; el conjunto de desafíos del trabajo en el aula hace necesaria la colaboración entre los profesores. Pero además, si la escuela ha fijado metas comunes que todos los alumnos deben alcanzar al egresar de sexto grado o ha establecido acuerdos sobre la forma de funcionamiento de la escuela, el trabajo colegiado resulta imprescindible: es necesario intercambiar experiencias, establecer prioridades del trabajo docente, acordar algunas estrategias comunes, dar seguimiento a las tareas planificadas, etcétera.

La colaboración profesional entre maestros exige dedicar más tiempo al trabajo colegiado, no sólo en el espacio del consejo técnico sino también en reuniones de maestros de un mismo grado o ciclo, o en secundaria, de los que atienden a un mismo grupo. Pero estas reuniones deben tener definida la materia de trabajo; de poco serviría aumentar el tiempo de reuniones si no se define antes el propósito y el tipo de actividades que deben tratarse allí. Además el trabajo en equipo exige habilidades de comunicación, disposición para analizar colectivamente asuntos que tradicionalmente se consideran personales (como el trabajo en grupo) y capacidad para tomar decisiones, características que no siempre están presentes en la escuela y cuya formación exige también un proceso de aprendizaje.

De este modo, lo que ocurre en el aula logros, dificultades y fracasos, reglas, modos de relacionarse con los niños, propósitos reales o formas de trabajar dejaría de ser asunto privado de cada profesor y se convertiría en asunto que atañe a toda la comunidad escolar.

Asimismo, al analizar los problemas educativos de la escuela y al intercambiar experiencias exitosas de enseñanza, el personal docente y directivo dispondría del Proyecto Escolar como ya sucede en muchas escuelas involucradas en el proyecto.

En este campo es necesario que el personal docente y directivo de las escuelas y zonas escolares asuman que gran parte de los resultados que obtienen los alumnos depende del trabajo cotidiano que se realiza en cada escuela y en cada grupo. De otro modo, ¿cómo se explica el hecho de que los alumnos que asisten a escuelas ubicadas en la misma colonia, barrio o localidad obtienen resultados diferentes? Una vez establecido este reconocimiento, es indispensable establecer en nuestras escuelas la evaluación sistemática del aprendizaje, centrada en los propósitos básicos, esta evaluación debe abarcar aspectos del trabajo educativo tradicionalmente no sujetos a evaluación: el desempeño docente y dentro de éste las formas de enseñanza, la función directiva, la organización y funcionamiento de la escuela, entre otros.

En esta cuestión se mezcla la reivindicación del carácter profesional de la enseñanza junto con la defensa del carácter cerrado de la escuela, institución que funciona como muchas otras, al margen de la mirada pública. Construir una nueva relación entre la escuela y los padres es una tarea difícil, no sólo por la diversidad de opiniones que ellos tienen respecto a la escuela y los maestros, sino porque se trata de establecer nuevas reglas que faciliten la colaboración, sobre la base que cada uno realice la tarea que le corresponde.

Los profesores tienen que asumir que la educación y cada escuela se sostiene con recursos sociales, la sociedad, y en primer lugar las madres y los padres de familia, tienen derecho a saber qué ocurre en cada plantel, qué propósitos se buscan con las actividades que se realizan, por qué tal o cual alumno obtiene determinados resultados, etcétera.

Una nueva escuela reconoce el derecho de los padres a la información acerca del trabajo realizado en la escuela, acepta que su interés es legítimo y los involucra como aliados en la tarea educativa, especialmente en cuestiones que le corresponden: el cuidado de la salud física y mental de los niños, el establecimiento de un ambiente familiar que fomente la seguridad y la confianza de cada niño, el interés por lo que los niños hacen en la escuela. Ello no implica desconocer el hecho de que existen familias o niños en condiciones extraordinariamente precarias, para quienes la escuela es la única opción para convivir en un ambiente sano y para aprender sistemáticamente. La propuesta de convertir a las madres y a los padres de familia en aliados de la tarea educativa no debe confundirse con la delegación de nuestra responsabilidad profesional, lo cual sucede cuando se les pide enseñar a sus hijos los temas que no han comprendido o los que han sido tratados en clase.

Gran parte de lo que se hace o deja de hacerse en las escuelas depende de las formas de ejercicio de la función directiva. Desde cuestiones elementales como el cumplimiento de las responsabilidades laborales (asistencia y puntualidad), el acceso a los recursos educativos de la escuela (libros y otros materiales) y el uso del tiempo escolar, hasta cuestiones menos observables pero de igual importancia: la jerarquía entre las tareas (por ejemplo, la importancia que se concede a los concursos frente al trabajo sistemático y cotidiano con los alumnos en el grupo), la administración de los derechos laborales y de las sanciones que corresponden al incumplimiento de las normas laborales (cuándo se aplican, a quiénes se aplican), el tipo de relación que se promueve entre los integrantes de la planta docente y entre éstos y las madres y los padres de familia.

El ejercicio de la función directiva define, en muchos casos, la imagen y el ambiente escolar. El establecimiento de nuevas formas de organización y trabajo demanda el ejercicio de una nueva función directiva. No es exagerado decir que, en gran parte, la construcción de una nueva escuela depende del trabajo de los directores, supervisores y jefes de sector.

Una nueva escuela requiere que los directores conozcan a fondo la misión de la escuela, sus implicaciones para cada grado escolar, para el trabajo de cada maestro y para la organización escolar en su conjunto y que, con esta base, tengan capacidad para realizar las siguientes acciones:

- Promover y coordinar la evaluación y seguimiento sistemático de la tarea educativa, y usar los resultados de la evaluación para estimular el buen desempeño y para corregir las deficiencias observadas.
- Promover la colaboración profesional entre los profesores y la solución de conflictos, sin afectar la calidad del servicio.
- Promover y encabezar una relación de colaboración entre la escuela y las familias de los alumnos.

A continuación se propone un cronograma para el Trabajo Colegiado que servirá para cada grado:

<b>CRONOGRAMA</b>		
<b>MES</b>	<b>SEMANA</b>	<b>ACTIVIDADES</b>
AGOSTO	1	Asistencia a los talleres Generales de Actualización (inscripción, organización de grupos y reunión del personal docente).
	2	
	3	
	4	Inicio de clases en la escuela. Actividades preparatorias del trabajo docente y del Proyecto Escolar, así como la aplicación de exámenes diagnóstico.
SEPTIEMBRE	1	Planeación del Primer Periodo. Trabajo docente por grados.
	2	
	3	
	4	
	1	
	2	

EL PROYECTO ESCOLAR: GARANTÍA DE CALIDAD Y DIMENSIÓN DE LA INTEGRACIÓN ESCOLAR EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS.

OCTUBRE	3	Trabajo Docente
	4	
NOVIEMBRE	1	Planeación del segundo periodo. Trabajo docente por grados.
	2	
	3	
	4	
DICIEMBRE	1	Vacaciones
	2	
	3	
	4	
ENERO	1	Trabajo docente en la escuela.
	2	
	3	
	4	
FEBRERO	1	Planeación del Tercer Periodo y trabajo docente.
	2	
	3	
	4	
MARZO	1	Planeación del Cuarto Periodo y trabajo docente.
	2	
	3	
	4	
ABRIL	1	Planeación del Quinto Periodo y trabajo docente.
	2	
	3	
	4	
MAYO	1	Organización y Planeación del Próximo año Escolar
	2	
	3	
	4	
JUNIO	1	
	2	
	3	
	4	
JULIO	1	
	2	
	3	
	4	

## 5.2. FORMACIÓN DE UN COMITÉ TÉCNICO DE CALIDAD.

La integración de un Comité Técnico de Calidad es con el objetivo de generar en cada escuela de manera autónoma y a modo de transformación para recuperar a cada centro educativo como unidad de cambio, su estrategia es propiciar la participación de la comunidad educativa en la definición escolar que promueva el desarrollo con calidad de cada centro escolar, y apoyar las alternativas generadas en un marco participativo; de esta manera se recuperará la experiencia del docente, fortalece el trabajo colaborativo y la participación activa de los padres de familia en la toma de decisiones en el futuro de la institución.

También el logro que la escuela forme seres autónomos, para lo cual se pretende desarrollar programas de capacitación que permitan fortalecer la visión de la institución.

Una educación de calidad nos permite garantizar a todos los niños una vida digna y plena sustentada en los conocimientos, habilidades y valores que han de adquirir en la escuela, mismo que les permitirá incorporarse a la vida social de una manera responsable y comprometida.

Una educación de calidad y con equidad es la única manera de asegurar la formación de seres más competentes, que sepan desempeñarse en el mundo laboral cada vez más demandante de una capacidad para seguir aprendiendo a lo largo de toda su vida.

El proceso de enseñanza debe estar centrado en un aprendizaje que privilegie la formación y a los docentes ser capaces de diseñar materiales didácticos e innovaciones pedagógicas, ya que es fundamental para lograr la calidad de los servicios educativos.

El Comité Técnico de Calidad puede estar integrado por el Director, Subdirector y los maestros que representan a los demás, entre sus funciones hacia el Proyecto Escolar deberá planear el sistema de evaluación, autoevaluación y seguimiento del Proyecto Escolar, apoyar y asesorar todas las actividades y estrategias contempladas en el mismo, entre otras rendir los informes parciales de la evaluación, autoevaluación y seguimiento.

Para lograr un avance real en los Comités Técnicos de Calidad en mejora de la calidad de la educación se requiere un análisis profundo de los esquemas actuales de gestión, que permita incrementar nuevas respuestas en la atención eficiente a las necesidades urgentes de las escuelas y de la misma sociedad en materia de educación.

En la práctica educativa cotidiana, a los maestros se les presentan diversidad de situaciones académicas, problemas en el proceso de enseñanza-aprendizaje que en la mayoría de los casos tienen que resolver de manera individual, de manera paralela existen docentes que manejan excelentes estrategias, técnicas y métodos de enseñanza que desean compartir pero que no saben cómo y en ocasiones son sólo parte de su práctica individual, es por ello que una de ellas es que el Comité Técnico de Calidad debe coadyuvar y elevar la calidad del servicio que se oferta mediante el establecimiento de acciones que mejoren los procesos de enseñanza y aprendizaje en las instituciones de educación primaria y estrategias para fortalecer la práctica académica, ya que en la actualidad son muy amplias y diversas las acciones de trabajo que se realizan al interior de los comités, lo que dificulta su eficiencia y principalmente el trabajo de orden académico. Para ayudar al enlace de la comunidad escolar se pueden desarrollar algunas actividades señaladas en el Proyecto Escolar asesorando y apoyando pedagógicamente a las comisiones que se señalan a continuación:

## RINCON DE LECTURA

Es un interés pedagógico en tanto pensar maneras de transmitir la literatura en los alumnos. De cómo un recorrido, aparentemente caótico, el de las lecturas elegidas, convive con una lógica de leyes propias que construyen una modalidad de lectura y de enseñanza.

Intentar dar cuenta del trabajo previo de las clases puede ser interesante pero a la vez complejo: pasiones de lector; saberes previos del docente; descubrimientos de docente-lector; la experiencia de la práctica docente y bibliotecaria y las reflexiones sobre esas prácticas se suman a las preocupaciones de cómo hacer enseñable la literatura.

Una primera opción puede ser tomar la idea de trayectoria y proponer la didáctica de la literatura como un viaje de indagación, como un viaje a través de prácticas de lectura y tránsitos entre libros y bibliotecas, donde emergen problemáticas del orden de la producción y de la circulación de los textos. En el trayecto se enhebran textos teóricos y de ficción. La lectura se transforma en un diálogo permanente en esa búsqueda del conocimiento, pero antes, exige una apropiación necesaria de la búsqueda.

Surgen distintas acepciones del término "biblioteca": como lugar donde se colocan libros de acuerdo con un orden establecido, o como selección o compilación de varias obras sobre un mismo tema. La biblioteca entendida como corporeidad física y también como corporeidad social, culturalmente construida. Una biblioteca que permita hacer vinculaciones de información, registro y selección de saberes y a la vez contacto con libros.

Apropiación de una idea de biblioteca donde lecturas personales y las de una comunidad de la que somos parte integren como un gran mazo de naipes reales y virtuales, que nos permitan el ejercicio de prácticas de lectura con cierta autonomía. Como en el juego de naipes, donde siempre tenemos una parte de

autonomía y la oportunidad de barajar y dar de nuevo y armar renovadas combinaciones de sentido.

Retomo ideas que me ayudaron a pensar el campo de la literatura infantil: concepto de infancia o representación de literatura para niños y pienso en un temario y bibliografía para un programa de enseñanza de literatura infantil para docentes y bibliotecarios.

### **MATERIAL DIDACTICO**

Con el propósito de fortalecer a Escuelas se permitirán la elaboración de material didáctico, impresión de textos y dotación de mini bibliotecas.

En este contexto y en lo concerniente a la elaboración del material didáctico los contratos incluyen juegos didácticos, rompecabezas, láminas, mapas, esferas, atlas para las áreas de matemáticas, comunicación y lenguaje, ciencias naturales y estudios sociales.

### **MINIBIBLIOTECAS**

El contrato para la adquisición de minibibliotecas mismas que se ubicarán en los rincones de lectura de las escuelas.

Como productos de las academias y actividades de actualización del profesorado, se diseñan diversos materiales didácticos, distinguiéndose el desarrollo de la caja de herramientas didácticas para la enseñanza del idioma inglés, así como la elaboración de antologías sobre temas relacionados con los planes y programas de estudio.

Se han adquirido paquetes didácticos para el nivel básico, compuestos principalmente por videos, así como conjuntos de láminas en acetatos sobre temas diversos.

## PERIODICO MURAL

Al estudiar los temas y realizar las actividades propuestas se espera que los estudiantes conozcan el Proyecto Escolar:

1. Conozcan los fundamentos ideológicos y políticos que influyeron en la demanda de difundir la educación pública elemental mediante el Proyecto Escolar.
2. Identifiquen los rasgos fundamentales del debate educativo del periodo estudiado, particularmente la necesidad de educar a las masas, difundir la educación pública elemental, el control de la educación pública por parte del Estado y la enseñanza libre determinados en el Proyecto Escolar.
3. Analicen el Artículo 3° de la Constitución de 1857 y expresen hipótesis acerca de sus posibles consecuencias ideológicas en el terreno educativo para mejorar el Proyecto Escolar.
4. Identifiquen las prácticas escolares y condiciones de trabajo docente del periodo estudiado para establecer comparaciones con las que conocen en la actualidad.

El periódico mural o periódico escolar es un medio de comunicación que regularmente se elabora por los propios alumnos con la guía del maestro y emplea una temática variada, pero el tema de mayor importancia es la difusión del Proyecto Escolar. Aunque generalmente se utiliza para dar a conocer efemérides, las potencialidades del mismo abarcan otros tópicos, como la promoción de tradiciones y costumbres, del arte, la cultura y los valores, entre otros.

El valor pedagógico del periódico mural no se limita a los puntos expuestos en este artículo. Cada maestro de acuerdo a los objetivos que quiere lograr y a la personalidad del grupo encontrará nuevos usos. En términos generales como

actividad curricular o extracurricular es una forma de trabajo y aprendizaje ameno y eficiente.

### **CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR.**

Cada escuela que participa en el proyecto recibe capacitación y asesoría para apoyar el desarrollo de las diferentes etapas del mismo.

La capacitación se ha programado en dos niveles:

- Primero: Se desarrollan cursos taller de capacitación que son dirigidos a supervisores, asesores técnico-pedagógicos y directores en los que se les proporcionan los elementos necesarios para
- Segundo: Son los propios supervisores, directores y asesores técnicos quienes capacitan a los docentes de cada plantel educativo durante las reuniones del Consejo Técnico.

En cuanto a la asesoría, una parte importante de esta labor es responsabilidad de los miembros del equipo estatal, mismo que se ha concentrado en la etapa de preparación y elaboración de los proyectos escolares. Es importante señalar que los equipos estatales no asumen la coordinación de estas actividades, sino que funcionan como apoyo durante el trabajo que se desarrolla en cada escuela. Las reuniones del Consejo Técnico son coordinadas por el director y el maestro que asistieron a los cursos-taller.

El personal docente y directivo de los planteles participantes recibe capacitación con el apoyo de materiales que han sido elaborados especialmente, para el diagnóstico de la situación de la escuela y la ayuda del Comité Técnico de Calidad, particularmente en lo que respecta a los resultados educativos y para la elaboración del proyecto escolar, y cuenta con asesoría y visita permanente durante el desarrollo del mismo.

## LAS PERSPECTIVAS DEL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR

Con la firme idea de coadyuvar al mejoramiento del servicio educativo, mediante la actualización de formas y procedimientos que permitan al Director de la Escuela eficientar aún más su quehacer; el Centro de Maestros instrumentó este taller, sobre la necesidad de destacar la importancia y funcionalidad de los CONSEJOS TECNICOS ESCOLARES como órgano de apoyo a la dirección escolar; y significar el TRABAJO COLEGIADO como una práctica que favorece el buen funcionamiento de las relaciones académicas y laborales de los maestros. Se pretende establecer una base que de sustento a la integración y operatividad de un verdadero cuerpo colegiado, que pueda plantear y estructurar estrategias suficientes que aseguren su funcionamiento "real", en beneficio de la misma organización escolar y como consecuencia, mejoren las condiciones y calidad del servicio educativo que se proporciona.

Este taller se plantea como respuesta a la necesidad que existe dentro del trabajo de organización escolar, esta actividad se realizó considerando que las prácticas del trabajo colectivo, vienen a favorecer a largo y mediano plazo las condiciones académicas necesarias para elevar la práctica educativa hacia mayores niveles de eficiencia. Creemos que el trabajo de los Centros de Maestros, debe proyectar hacia todos los horizontes formas y estrategias que acompañen a la modernización educativa, que ayuden a transformar el pensamiento creativo y participativo de los maestros en servicio; porque finalmente, el proceso de actualización que venimos acompañando va hacia allá.

### 5.3. EVALUACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN.

Hasta la saciedad hemos escuchado aquello de que, más que la calificación, lo realmente importante es lo que se ha aprendido. Cierto, pero sólo parcialmente. Por varias y diferentes razones, para numerosos estudiantes la nota plasmada va cargada de significados que rebasan la noción del Proyecto Escolar.

Antes de analizar la situación en que se encuentra el modelo o sistema de evaluación actualmente utilizado y realizar un estudio crítico de las propuestas gubernamentales, recientemente promulgadas como decretos ministeriales, nos parece oportuno recordar de qué manera se distribuye parte del trabajo docente, toda vez que las teorizaciones y propuestas técnicas parecen olvidar que éste se lleva a cabo en condiciones materiales muy concretas y específicas, como son el tiempo y la cantidad de personas que intervienen en el acto pedagógico.

La lógica curricular de nuestro sistema escolar, se manifiesta en la insularidad de sus contenidos, en la fragmentación del conocimiento, en la esquematización de las asignaturas, que más allá de ser un problema epistemológico, obedece a una manera de concebir la educación misma. Así, se objetiva en una cadena que parte desde el currículo, pasa a los planes, continúa por los programas, desciende a las asignaturas, llega a las materias, se detiene en las unidades programáticas y culmina en la evaluación.

Esta sucesión de hechos pedagógicos alterna, además, con las maneras de darse la práctica escolar tanto en docentes como en estudiantes, que asimilan de manera "natural" una convención social de larga tradición: que la adquisición de todo conocimiento debe ser medida y, cualquiera que sea el sistema utilizado, define escolarmente el éxito o el fracaso, la promoción o la repetición.

La evaluación tiene como finalidad medir el logro de los objetivos establecidos en el Proyecto Escolar, en cada uno de los años, cursos, niveles o ciclos que componen el proceso escolar, tiene que ser, necesaria y pedagógicamente formativa.

Pero por sobre todo, no habría cómo incorporarlas al modelo evaluativo, que se queda sólo en el aprendizaje académico y memorístico, puesto que las pruebas, controles y exámenes deben demostrar el dominio de todo el conjunto de los conocimientos entregados como "materias" de las asignaturas.

Uno de los roles de la evaluación consiste en comprobar, de modo sistemático, en qué medida se han logrado los resultados previstos en los objetivos propuestos. Esto implica una congruencia entre las expectativas o conductas esperadas y sus logros. Mas cada modificación de conducta que se produzca en los estudiantes, profesores, o en las experiencias de los implicados en la escuela en general, aporta elementos de diagnóstico que guiarán el nuevo diseño de los objetivos o de la selección y organización de las actividades o de los mismos instrumentos de evaluación.

Evaluar es un acto de valorar una realidad, que forma parte de un proceso cuyos momentos previos son los de fijación de características de la realidad a valorar, y de recogida de información sobre las mismas, y cuyas etapas posteriores son la información y la toma de decisiones en función del juicio emitido.

En el proceso de planeación, la evaluación es medio fundamental para conocer la relevancia social de los objetivos planteados, su grado de avance, así como la eficacia, impacto y eficiencia de las acciones realizadas. De ahí que la información resultante del proceso evaluativo constituya la base para establecer los lineamientos, las políticas y las estrategias que orienten la evolución de los niveles educativos. La evaluación por tanto no es un fin en sí misma, sino que

adquiere su sentido real y total en la medida en la que apoya el desarrollo de la educación.

Asimismo, en la realización de evaluaciones influyen diversos motivos o propósitos, mismos que están estrechamente relacionados con la intención de buscar el mejoramiento cualitativo de los programas. El uso y destino que ha de darse a la información de la evaluación varía según diversas circunstancias en el sistema educacional. En una situación, el que toma las decisiones puede desear saber si debe o no invertir los recursos de la institución para comprar un programa específico; o cuál de los diversos programas que le han ofrecido es mejor para cubrir o satisfacer sus necesidades; o bien, qué debe hacerse o qué medidas deben adoptarse para mejorar un programa ya existente.

La autoevaluación institucional es un proceso de valoración crítica del quehacer de la institución escolar realizado en y desde la propia escuela. Se trata esencialmente de que las instituciones educativas inicien y desarrollen un análisis autocrítico de su funcionamiento y trabajo habituales en donde se ponga en cuestionamiento los distintos modos de proceder docentes, tanto a nivel didáctico como organizativo.

La autoevaluación en el ámbito institucional educativo, está relacionada estrechamente o debe estarlo con mecanismos creados para identificar y localizar los elementos esenciales de un sistema educativo que influyen y afectan la buena marcha de los procesos institucionales. En este aspecto, la autoevaluación del proceso educacional se concibe como una forma de retroalimentación y control del quehacer institucional, y es un requisito necesario para la toma de decisiones tendientes a la mejora de la práctica docente y la calidad de la educación impartida.

La autoevaluación también es un proceso de apoyo a la búsqueda de una mayor calidad de la práctica educativa, de la eficacia y de la eficiencia

institucionales como resultado de una actitud positiva de los implicados hacia la reflexión y el análisis de las propias actuaciones, y la flexibilidad de adaptación hacia los cambios que exige o reclama la mejora de la realidad.

La evaluación de la escuela debe orientarse a la adecuación permanente del mismo a las demandas de la sociedad y a las necesidades educativas, debiendo aplicarse sobre todos los estamentos de la comunidad escolar como son: los alumnos, el profesorado, el curriculum, las instalaciones, el proceso educativo, la propia administración, etcétera; pensando a la evaluación como un apoyo permanente al proceso de planificación y ejecución de la intervención educativa.

La autoevaluación institucional se visualiza como el instrumento adecuado que hace realidad la conjunción de los procesos de evaluación, innovación y profesionalidad, partiendo de una actitud positiva por parte de los implicados hacia la reflexión rigurosa y crítica sobre su práctica, aunada a una participación colaborativa; convirtiéndose en un elemento para el diagnóstico y la propuesta de cambio, instrumento de diálogo, comprensión y mejora de la práctica pedagógica, constituyéndose en una garantía para la calidad de los centros educativos.

La calidad no sólo se refleja en los resultado obtenidos, sino también en la optimización de los procesos, idoneidad de recursos, calidad de productos y más que nada en la satisfacción de los implicados, ámbito que por sí sólo justifica un proyecto de calidad total, es por ello que a continuación se propone un formato para llevar a cabo la evaluación, autoevaluación y seguimiento del Proyecto Escolar:

- Para evaluar las Actividades del Proyecto Escolar:

EL PROYECTO ESCOLAR: GARANTIA DE CALIDAD Y DIMENSION DE LA INTEGRACION ESCOLAR EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS.

ACTIVIDADES	INDICADORES (EVIDENCIAS DEL BUEN LOGRO DE LA ACTIVIDAD QUE SE ESPERA ENCONTRAR POR MEDIO DE SUS METAS)	GRADO DE LOGRO			
		NO SE LOGRO	SE LOGRÓ DE MANERA INCIPIENTE	SE LOGRÓ CASI EN SU TOTALIDAD	SE LOGRÓ TOTALMENTE
1.	1.1				
	1.2				
	1.3				

-Actividad para el Seguimiento del Proyecto Escolar:

Actividad a Evaluar: \_\_\_\_\_

Periodo: \_\_\_\_\_

DESCRIPCIÓN		ANÁLISIS			
		¿QUÉ HICIMOS?	¿QUÉ OBTUVIMOS?	¿QUÉ NOS FALTÓ?	¿QUÉ PODEMOS AJUSTAR?

-Actividad para la Autoevaluación del Proyecto Escolar:

FECHA	ACTIVIDAD	RESPONSABLES Y PARTICIPANTES	OBSERVACIONES	
			LOGROS	ASPECTOS A MEJORAR

## 6. CONCLUSIONES

Todo lo anterior hace imposible identificar un símil con la educación, en cuanto a objetivos, modelos de gestión, administración de servicios, crecimiento, calidad, equidad, pertinencia, etc. Pero si analizar hasta qué medida el sistema mexicano se ha visto influido por los procesos educativos extranjeros, y a partir de otras experiencias anticipar o prever los desafíos y riesgos cualitativos y cuantitativos a los que nos enfrentamos en un proceso de esta naturaleza. Todo ello supone volver a pensar como eje conductor lo educativo, para saber no sólo hacia dónde deben dirigirse los procesos de enseñanza-aprendizaje para formar el tipo de mexicano que el país necesita en el momento actual; sino de qué manera debe conducirse el Sistema Educativo Nacional (SEN), y cómo organizarlo para lograr sus objetivos.

Se deben considerar también las políticas educativas que han contextualizado al país a través del tiempo para no reincidir en errores ya vividos y planear estrategias de atención e integración de los distintos niveles del SEN, que requieren una transformación total en cuanto a las formas de gestión educativa, diseño, desarrollo y estructuración curricular; situación que aparentemente está cambiando a partir del proceso de la federalización educativa en México. Debido a que las políticas educativas para lograr dicho cambio y el compromiso, responsabilidad e innovación en la educación, caminan por lo general separadas de la gestión institucional y la acción pedagógica.

El concepto de calidad educativa y el esclarecimiento de lo que se entiende por calidad en una institución en educación, debe ofrecernos una visión integral de ella, donde todos los elementos que la componen se consideran como partes de un sistema institucional; la concepción debe ser holística y sistémica, y en la que los integrantes de la institución participen y contribuyan a los resultados de la calidad de un modo integrado. La calidad se subraya o destaca como efecto, estableciendo en una serie de indicadores (el producto educativo, la satisfacción

de los alumnos, la satisfacción del personal del centro, el efecto de impacto) que definen el perfil de calidad de una institución, misma que se produce a través de la atención a una serie de determinantes, como son: la disponibilidad de medios materiales y personales, el diseño de estrategia, la gestión de recursos, la metodología educativa, el liderazgo educativo; áreas, funciones, tareas, que hay que definir, activar y desarrollar para el adecuado funcionamiento de un centro o institución educativa. Por ello se toma en cuenta al PAT (Programa Anual de Trabajo) que es un documento donde el personal directivo y docente precisa los objetivos, metas, actividades, responsables y recursos que se aplicarán durante el ciclo escolar, siendo el principal referente para organizar y verificar la realización de las actividades, de tal manera que proporcione información útil para la evaluación interna y para la elaboración del informe técnico que la escuela presentará a la autoridad educativa estatal al terminar el ciclo escolar en el marco del PETE (Plan Estratégico de Transformación Escolar) que establecerá la descripción de la institución en cuanto a la ubicación, aspectos físicos del edificio escolar y mobiliario, personal directivo y docentes, alumnos y padres de familia y sobre todo el interés por mejorar las condiciones de la institución.

Con relación a la satisfacción de las necesidades de los implicados (alumnos, personal de la escuela, sociedad), éste es el punto de partida para el desarrollo de toda acción en cualquier institución; esto es, para que una organización pueda ser y crecer (su objetivo fundamental), necesita planificar la adquisición de sus recursos, la transformación de los mismos y sus resultados, en función de las necesidades de sus clientes tanto externos como internos. Asimismo, el impacto de la educación, nos lleva a entender la educación como un medio de realización personal, social, y núcleo que desarrolla y forma en la persona del estudiante y en general en todos los implicados, impulsores y promotores el progreso y mejora sociales.

Los procesos de autoevaluación y certificación institucional sirven como vías o medios para lograr la calidad en las instituciones de naturaleza educativa,

nos llevan a reflexionar seria y críticamente acerca de nuestros deberes, del diario quehacer, del compromiso y responsabilidad ante sí mismos y ante la propia institución; actitud que aunada a una práctica, a una participación colaborativa como instrumento de diálogo, de cambio, de transición, invita a un reto abierto a la transformación de las instituciones educativas como respuesta a la calidad que la educación exige y la sociedad demanda.

Lo anterior tiene que ver con el desconocimiento (de quienes planean) de lo que es el espacio escolar, de los conocimientos formales dentro del aula, de los actores potenciales y reales que participan en el proceso educativo, de la validación del conocimiento en la sociedad, de las interacciones, tensiones, y las distintas dimensiones que de manera general están presentes e influyen en los procesos de intervención pedagógica.

Parece que lo importante en todo caso, es identificar y entender que las políticas educativas debieran estar encaminadas a lograr el cambio y la innovación en la educación, para el beneficio de la población, abanderando siempre el interés de alcanzar un principio democratizador de igualdad de derechos para acceder a la escuela; con calidad, pertinencia, equidad, etc., que son el común denominador en otras culturas que contextualizan la nuestra. Sin embargo en la realidad esto no sucede por innumerables factores, como pueden ser: lo económico, la desigualdad de oportunidades, la deserción escolar, mala planeación en las instituciones, etc.

Las políticas educativas conllevan transformaciones que deben reflejarse en los funcionarios públicos, en las autoridades educativas, administradores, docentes, alumnos, padres de familia, agrupaciones civiles, representantes sindicales, etc., quienes se encuentran inmersos en complejos procesos ideológicos que son determinantes para cada sociedad donde se desarrollan.

Una comunidad de aprendizaje está formada por diversos miembros que pueden incluir a alumnos, maestros, directivos, padres de familia y académicos,

quienes se involucran cotidianamente en actividades socioculturales a través de diversos artefactos tales como el lenguaje, los libros, los materiales educativos y las computadoras, para construir el conocimiento y re-crear la cultura de manera conjunta y la construcción de escenarios educativos innovadores dentro de la escuela, mediante la participación de tres grandes agentes sociales que conforman una comunidad de aprendizaje: la Universidad (a través de académicos y estudiantes universitarios), la escuela primaria (incluyendo alumnos, maestros y directivos), y la comunidad local (incluyendo a padres de familia y otros miembros).

La educación como principio constitucional es uno de los compromisos primordiales que tiene el Estado en cuanto a desarrollar armónicamente las facultades del ser humano para poder afrontar con éxito las metas de competitividad y desarrollo social del siglo XXI.

La transformación educativa es el objetivo principal de **EL PROYECTO ESCOLAR: GARANTÍA DE CALIDAD Y DIMENSIÓN DE LA INTEGRACIÓN ESCOLAR EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS: ANEXA A LA NORMAL No.2 DE NEZAHUALCOYOTL TURNO MATUTINO, ANEXA A LA NORMAL No. 2 DE NEZAHUALCOYOTL TURNO VESPERTINO Y MIGUEL HIDALGO TURNO MATUTINO** ESTUDIO DE CASO. El cual plantea como centro del quehacer pedagógico al alumno, considerando una serie de agentes educativos (tales como los maestros, los directivos educacionales, los padres de familia y la comunidad), que pueden contribuir a acelerar la formación integral del escolar. Definición de estrategias para informar al personal docente y directivo de las escuelas primarias, sobre los propósitos y tiempos de las jornadas de observación y práctica, a fin de contar con su colaboración.

El trabajo colegiado ha sido parte importante de la vida institucional en las escuelas normales, sin embargo, en muchos casos y por diversas causas, durante años este mecanismo se debilitó y sus propósitos se volvieron difusos. En algunos

casos los propios profesores han manifestado que estos espacios se han dedicado fundamentalmente al tratamiento de aspectos administrativos y, por lo tanto, han perdido el interés por participar cuando se les convoca.

Las experiencias de trabajo colegiado que los profesores han dado a conocer a partir de los resultados obtenidos con la aplicación de los programas de los primeros semestres, reflejan los esfuerzos por mejorar el proceso de formación de los estudiantes normalistas y por lograr la propia superación profesional. La realización de un trabajo compartido ha permitido organizar el trabajo docente, identificar avances y dificultades en el logro de los propósitos de los programas de estudio, y tomar decisiones basadas en la información real de lo que sucede en la escuela y en el aula para adecuar las formas de trabajo a las condiciones particulares en las que se desarrolla el proceso de enseñanza.

En suma ser un formador competente supone, no sólo dominar un área de contenidos determinada sino también, poseer las destrezas necesarias para transmitirlos (comunicación didáctica). Para el aprendizaje de estas destrezas docentes, el conocimiento teórico de las conductas que están implicadas en ellas, es insuficiente. Por ello, en la formación global del profesorado, la práctica y el entrenamiento en las habilidades de impartición ocupan un lugar preferente.

Aquí comienza nuestro reconocimiento de los elementos teórico-pedagógicos en los que podemos hacerle frente a la formación de formadores y a la invitación a ocuparlos de manera eficaz a fin de lograr poner nuestro granito de arena dentro de las instituciones y como lo decíamos anteriormente abrir más y nuevos espacios de acción pedagógica.

Nuestra intervención pedagógica en la formación de formadores es a partir del fungir en primera instancia como asesor de los distintos departamentos o áreas en las que se divida la institución; en un segundo momento intervenir en la planeación, organización y administración de planes y programas así como los recursos necesarios en los eventos de capacitación, en una tercera etapa

intervenir en el uso y manejo de técnicas psicológicas y pedagógicas, el uso y manejo de los grupos que los formadores tienen a cargo, finalmente una intervención en la evaluación del evento de capacitación y retroalimentación del mismo para posteriores aplicaciones del mismo.

Esta actividad, sin duda, constituirá para los estudiantes de Pedagogía una oportunidad para poner en práctica los conocimientos, habilidades y destrezas que han adquirido o desarrollado a lo largo de su formación profesional, valorar críticamente sus logros y deficiencias, elaborar estrategias para el mejoramiento continuo de su desempeño y, finalmente perfeccionar sus competencias profesionales.

En el transcurso de su formación, los futuros pedagogos y pedagogas han estudiado aspectos relacionados con el conocimiento del sistema educativo mexicano, su organización y funcionamiento, los principales retos que enfrenta la educación básica y en general en el país y la función de la escuela y de los maestros para contribuir a recuperarlos. Así mismo, han analizado los procesos de desarrollo infantil, los propósitos, los contenidos y las formas de enseñanza que favorecen el aprendizaje de los niños y el logro de las finalidades de la educación primaria. Estos aprendizajes se han fortalecido a través de la observación a los niños y maestros en su entorno y desempeño, de las prácticas de enseñanza, del análisis y de la reflexión sistemática acerca de las experiencias de trabajo en la escuela primaria con alumnos de distintos grados.

De este modo los estudiantes de pedagogía se han preparado en tres actividades estrechamente relacionadas para este trabajo:

1. El trabajo docente que desarrolla mediante la práctica intensiva, durante periodos prolongados, esta actividad implica el diseño y puesta en práctica de actividades sistemáticas de enseñanza, que al tiempo que demanda la integración de los aprendizajes adquiridos tanto en el ámbito pedagógico como de los contenidos

- disciplinarios contribuyen al perfeccionamiento de las competencias didácticas.
2. Un análisis del trabajo docente, que se realiza en la misma escuela para proporcionar la reflexión personal y colectivo sobre los factores que influyen en el proceso educativo, para sistematizar la información obtenida de la experiencia en la escuela primaria, y para identificar aspectos que requieren mayor atención tanto en el desempeño personal como en los aspectos de aprendizaje de los niños.
  3. Al transcurrir la carrera se le proporciona al estudiante de pedagogía un profundo interés para la identificación de problemas educativos y la capacidad para la resolución de los mismos. Como es el caso de este trabajo de investigación, segura estoy de que sus resultados, recomendaciones y propuestas permitirán o serán una aportación pedagógica al enriquecimiento de los proyectos escolares motivo de estudio y a los directores para que fortalezcan su práctica administrativa, de gestión y pedagógica en beneficio de sus escuelas y de sus alumnos ofertando calidad en el servicio y su educación.

## 7. BIBLIOGRAFÍA

- AGUILAR, Et. Al.  
Enciclopedia Técnica de Educación. Tomo V.  
Ed. Santillana. México, Marzo 1993.
- ARNAZ, José Antonio.  
Secretaría de Educación Pública  
Planeación de la Educación Superior.  
ANUIES: México. 1982.
- BENITEZ Albarrán, Eusebio.  
Programa para la Calidad Educativa 2001-2002.  
Guía Básica para la Escuela.  
Dirección General de Educación Básica.  
México 2001.
- BLAXTER, Loraine, Et. Al.  
Cómo se hace una investigación.  
Ed. Gedisa. España, 2000.
- BOWEN, James y HOBSON, Meter.  
Teorías de la Educación.  
Ed. Limusa.  
México 1991.
- CALIXTO Flores, Raúl.  
Instituto Pedagógico de Estudios de Posgrado.  
Seminario de Elaboración y Desarrollo de Proyectos Educativos.  
Antología. Proyecto Escolar. Teoría Social. Planeación y Evaluación.  
Celaya, Gto. México 2004.

- CAMPUZANO Barriga, Ana María. Et. Al.  
Secretaría de Educación Pública  
Implicaciones Pedagógicas del Proyecto Escolar.  
Coordinación Sectorial de Educación Secundaria. Subdirección de Apoyo Técnico Complementario. Departamento de Proyectos Académicos.  
SEP: México 2002.
- CARBONELL, Miguel.  
Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos.  
Ed. Porrúa. México 2003.
- CAZARES, Hernández Laura.  
Técnicas Actuales de Investigación Documental.  
Ed. Trillas. México. Diciembre 1980.
- ECHEVARRIA Baltasar, Melinda Artemisa. Et. Al.  
Secretaría de Educación Pública  
Evaluación, Autoevaluación y Seguimiento.  
México 2004.
- FERMOSO Estebanez, Paciano.  
Teoría de la Educación.  
Ed. Trillas.  
México 1994.
- FRANCO Rodríguez, René Mario. Et. Al.  
Secretaría de Educación Pública  
Cuadernos para Transformar Nuestra Escuela. ¿Cómo Conocer Mejor Nuestra Escuela? Elementos para el Diagnóstico? ¿Dónde Buscar las Causas o Factores que explican la situación de la Escuela o de la zona escolar?. México. 2001.

- JARAMILLO Flores, Rocio Guadalupe.  
Secretaria de Educación Pública  
Guía para la Elaboración del Proyecto Escolar en Educación Secundaria.  
México. Junio 2001.
- JIMENEZ, Ma. De los Angeles.  
Diseño y Planeación de un Curso. Cuaderno de Trabajo.  
Ed. Trillas. México. 2003.  
EDUSAT. Universidad Virtual.
- Ley General de Educación.  
Ed. PAC.  
México 2003.
- LOPEZ, Ruiz Miguel.  
Elementos para la investigación. Metodología y redacción.  
UNAM. México 1995.
- LUNA, Castillo Antonio.  
Metodología de la Tesis.  
Ed. Trillas. México.  
Junio 1998.
- MÜNCH, Galindo Lourdes.  
Fundamentos de administración, casos y prácticas.  
Ed. Trillas.  
México 1997.
- MUÑOZ Monterrosas, Rocio Alina. Et. Al..  
Secretaria de Educación Pública  
El Proyecto Escolar, Una Suma de Acuerdos y Compromisos.

México. 2004

- OLEA, Franco Pedro y SANCHEZ, del Carpio Francisco L.  
Manual de Técnicas de Investigación Documental.  
Ed. Esfinge. México 1975.
- ORTEGA Salazar, Silvia Beatriz.  
Secretaría de Educación Pública  
El Proyecto Escolar: Una suma de Acuerdos y Esfuerzos. Talleres  
Generales de Actualización. Agosto de 2003.
- PALACIOS, Jesús.  
La Cuestión Escolar.  
Ed. Fontamara.  
México 1995.
- RAMIREZ Raymundo, Rodolfo.  
Secretaría de Educación Pública  
¿Cómo Conocer Mejor Nuestra Escuela? Elementos para el Diagnóstico.  
Cuadernos para transformar Nuestra Escuela. México. 1999.
- REYES, Ponce Agustín.  
Administración de Empresas. Teoría y Práctica.  
Ed. Limusa. México D. F. 1990.
- REYES S. Taméz, Guerra. Et. Al.  
Reglamento de los Consejos Escolares de Participación Social en la  
Educación.  
SEP: México. Febrero 2004.
- REYES S. Taméz, Guerra. Et. Al.

Secretaría de Educación Pública

Programa Nacional de Educación 2001-2006

- RODRIGUEZ, Valencia Joaquín.  
Introducción a la Administración con Enfoque de Sistemas.  
México 1994. Ed. Ecusa.
- ROJAS, Nava Raúl.  
Antología, Seminario: Sistemas de Planeación. Maestría en Administración Organizacional y Desarrollo Educativo.  
Instituto Pedagógico de Estudios de Posgrado.  
Celaya, Gto. México. Julio 2003.
- SALAS Garza, Edmundo. Et. Al.  
Secretaría de Educación Pública  
El Proyecto Escolar. Una Estrategia para Transformar Nuestra Escuela.  
Cuadernos para Transformar Nuestra Escuela.  
SEP. México 2001.

# ANEXOS

Nuestra intervención en el diseño de los siguientes instrumentos se dio en la medida que se dominó el saber y el saber hacer del Proyecto Escolar, que implica un bosquejo de tratar de mejorar la calidad de la educación, ya que requiere que los docentes sean personas pensantes y comprometidas con la educación misma, con los avances de y evolución de los procesos sociales.

Los cuestionarios están adaptados a manera de que se vea el contexto en el que se vive, a fin de que se pueda conformar nuestras concepciones propias del Proyecto Escolar y de la sociedad educativa, que configuren un marco de referencia para la realización de nuestra tarea.

Antes que nada el manejo de los cuestionarios fue para el logro de de nuestras finalidades de dar a conocer información acerca de las escuelas primarias e identificar los factores que obstaculizan el logro de los propósitos educativos, así como ampliar una propuesta de formación y de trabajo colegiado dirigido al personal docente y analizar los proyectos escolares para saber si tienen elementos estructurales e integrar el personal para asegurar la calidad de la educación en las escuelas.

En este proceso se pidió la participación de docentes dentro de las escuelas y se distinguen dos niveles de intervención:

1. Una clara visión entre los cuerpos directivos y los docentes.
2. Una participación esencial de alumnos y padres de familia.

En el primer nivel es por que es asunto de la institución cuando menos en el sentido de la elaboración del Proyecto Escolar que representa un plan a seguir durante el ciclo escolar, el apuntar a la necesidad de una mejor tarea docente. El segundo nivel es que los alumnos y padres de familia representan la parte más importante en el Proyecto Escolar, ya que de ésta depende la calidad de la educación que se espera obtener en realidad.

Los cuestionarios se aplicaron en primera instancia para su prueba en la escuela "Miguel Hidalgo" Turno Matutino con tres docentes, tres padres de familia y tres alumnos, al analizar los resultados, se comprobó la validez del instrumento y se aplicaron a las escuelas motivo de estudio.



PROFESOR: \_\_\_\_\_

**DIRECTIVOS**

**INSTRUCCIONES: CONTESTE CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CUESTIONES QUE SE LE PIDE PARA CONOCER LA MANERA EN COMO FUNCIONA SU PROYECTO ESCOLAR.**

1. ¿QUÉ ES UN PROYECTO ESCOLAR?

---

---

2. ¿MENCIONE LOS ELEMENTOS DEL PROYECTO?

---

---

3. ¿CÓMO EMPLEA EL PROYECTO ESCOLAR?

---

---

4. ¿QUÉ BENEFICIOS REPRESENTA EL PROYECTO ESCOLAR PARA EL ALUMNO, LA ESCUELA, LOS DOCENTES Y PADRES DE FAMILIA?

---

---

5. ¿CÓMO ENRIQUECE EL PROYECTO ESCOLAR EN SU ESCUELA?

---

---

6. ¿CUÁL ES SU VISIÓN?

---

---

7. ¿CUAL ES SU MISIÓN?

---

---

8. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR ESCUELA DE CALIDAD?

---

---

9. ¿MENCIONE LOS TRES AMBITOS DEL PROYECTO ESCOLAR?

---

---

10. ¿CONSIDERA USTED QUE LAS REUNIONES TÉCNICAS SON UN ESPACIO PARA QUE LOS DOCENTES COMPARTAN SUS EXPERIENCIAS, CONOCIMIENTOS Y SUS PRÁCTICAS INNOVADORAS QUE LES PERMITAN MEJORAR SU TRABAJO?

---

---

11. ¿CUÁL ES EL NOMBRE DE SU PROYECTO ESCOLAR?

---

---

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



PROFESOR: \_\_\_\_\_

DOCENTES

INSTRUCCIONES: CONTESTE CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CUESTIONES QUE SE LE PIDE PARA CONOCER LA MANERA EN COMO FUNCIONA SU PROYECTO ESCOLAR.

1. ¿QUÉ ENTIENDE POR PROYECTO ESCOLAR?

---

---

2. ¿MENCIONE LOS ÁMBITOS DEL PROYECTO ESCOLAR?

---

---

3. ¿CUÁL ES SU VISIÓN?

---

---

4. ¿CUÁL ES SU MISIÓN?

---

---

5. ¿MENCIONE SUS VALORES COMPARTIDOS DENTRO DEL AULA?

---

---

6. ¿QUÉ ENTIENDE POR EVALUACIÓN.

---

---

7. ¿QUÉ ES UNA AUTOEVALUACIÓN?

---

---

8. ¿CUÁLES SERIAN ALGUNOS DE LOS RETOS EN PONER EN MARCHA EL PROYECTO ESCOLAR EN EL AULA?

---

---

9. CUÁL SERÍA SU META A ALCANZAR DURANTE ESTE CICLO ESCOLAR?

---

---

10. ¿SABE CUALES SON LAS FUNCIONES DEL CONSEJO TÉCNICO? ¿MENCIONES ALGUNAS DE ELLAS?

---

---

11. ¿ CUÁL ES EL NOMBRE DE SU PROYECTO ESCOLAR?

---

---



NOMBRE: \_\_\_\_\_

ALUMNOS

INSTRUCCIONES: CONTESTA CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CUESTIONES QUE SE TE PIDE PARA CONOCER LA MANERA EN COMO FUNCIONA TU PROYECTO ESCOLAR.

1. ¿TU PROFESOR TE HA HABLADO SOBRE EL PROYECTO ESCOLAR?

---

---

2. ¿QUÉ ENTIENDES POR PROYECTO ESCOLAR?

---

---

3. ¿QUÉ PARTES INTEGRAN EL PROYECTO ESCOLAR?

---

---

4. ¿CREES QUE COMO ALUMNO FORMAS PARTE DE ESTE PROYECTO? ¿CÓMO?

---

---

5. ¿EXPLICA QUE ES AUTOEVALUACIÓN?

---

---

6. ¿CÓMO TE EVALUA TU PROFESOR?

---

---

7. ¿CUÁL ES TU PROPÓSITO O TU META A ALCANZAR DENTRO DE LA EDUCACIÓN QUE SE TE BRINDA EN LA INSTITUCIÓN?

---

---

8. ¿EN TU ESCUELA SE REALIZA EL EXAMEN DIAGNOSTICO AL INICIO DEL AÑO? ¿DE QUE MANERA?

---

---

9. ¿TUS PAPAS TE AYUDAN A TUS TAREAS O LABORES ESCOLARES? ¿DE QUE MANERA?

---

---

10. ¿CÓMO DESCRIBES A TU ESCUELA EN EL AMBIENTE EDUCATIVO?

---

---

11. ¿CUÁL ES EL NOMBRE DEL PROYECTO ESCOLAR?

---

---



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MÉXICO  
CAMPÚS ARAGÓN



NOMBRE: \_\_\_\_\_  
PADRES DE FAMILIA

INSTRUCCIONES: CONTESTE CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CUESTIONES QUE SE LE PIDE PARA CONOCER LA MANERA EN COMO FUNCIONA EL PROYECTO ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN EN DONDE ESTUDIA SU HIJO(A) .

1. ¿AYUDA USTED A SUS HIJOS EN LAS LABORES ESCOLARES? ¿DE QUE MANERA?

---

---

2. ¿ CONOCE LA MANERA EN QUE EL (LA) PROFESOR (A) EVALUA A SU HIJO(A)?  
¿EXPLÍQUELA?

---

---

3. ¿EN QUE CONSISTE EL PROYECTO ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN?

---

---

4. ¿CONOCE LA ORGANIZACIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA, EXPLIQUELOS?

---

---

5. ¿CONOCE EL TRABAJO EN EL AULA DE CLASES DE SU HIJO, EXPLIQUE EN QUE CONSISTE?

---

---

6. ¿CONOCE LAS FUNCIONES DE LA MESA DIRECTIVA? ¿MENCIONE ALGUNAS?

---

---

7. ¿QUÉ PAPEL DESEMPEÑAN LAS VOCALES DENTRO DEL AULA?

---

---

8. ¿SI TUVIERA QUE PONER CIFRAS, QUE PORCENTAJE LE DARIA A LA EDUCACIÓN ESCOLAR QUE RECIBE SU HIJO(A) PARA LOGRAR LA BUENA FORMACIÓN DEL EDUCANDO?

---

---

9. ¿SABE DE LOS AVANCES Y DIFICULTADES EN EL APRENDIZAJE DE SU HIJO?  
¿MENCIONELOS?

---

---

10. ¿CONOCE LAS COMISIONES DE LOS MAESTROS CON PRESIDIÓN Y LOS PROPÓSITOS GENERALES QUE ESTAN ESTABLECIDOS EN EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO?  
¿EXPLIQUE EN QUE CONSISTEN?

---

---

11. ¿ CUAL ES EL NOMBRE DEL PROYECTO ESCOLAR QUE TIENE LA INSTITUCIÓN?

---

---



PROFESOR: Yolanda Lozano Hozales

DIRECTIVOS

INSTRUCCIONES: CONTESTE CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CUESTIONES.

1. ¿QUÉ ES UN PROYECTO ESCOLAR?

Es un documento donde se anotan las actividades ha desarrollas en determinado tiempo

2. ¿MENCIONE LOS ELEMENTOS DEL PROYECTO?

Tiempos, recursos cronológicos, humanos y materiales; responsables, actividades  
objetivos, metas, vision, mision.

3. ¿CÓMO EMPLEA EL PROYECTO ESCOLAR?

Como un eje para alcanza lo meta

4. ¿QUÉ BENEFICIOS REPRESENTA EL PROYECTO ESCOLAR PARA EL ALUMNO, LA ESCUELA, LOS DOCENTES Y PADRES DE FAMILIA?

El que las actividades se planen tiempo y forma, para lograr  
el cumplimiento del objetivo

5. ¿CÓMO ENRIQUECE EL PROYECTO ESCOLAR EN SU ESCUELA?

Lo enriquece porque gracias a el se tiene todo en  
orden y secuencial para el logro de objetivos

6. ¿CUÁL ES SU VISIÓN?

lograr mantenci e incrementar la matrícula escolar a través  
de un proyecto educativo de calidad.

7. ¿CUAL ES SU MISION?

Buscar los medios necesarios para alcanzar al máximo  
una educación de calidad.

8. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR ESCUELA DE CALIDAD?

Aquella en la que los recursos humanos y financieros  
se venen para mejorar la educación

9. ¿MENCIONE LOS TRES AMBITOS DEL PROYECTO ESCOLAR?

Administrativo - enseñanza aprendizaje - escuela-comunidad

10. ¿CONSIDERA USTED QUE LAS REUNIONES TÉCNICAS SON UN ESPACIO PARA QUE LOS DOCENTES COMPARTAN SUS EXPERIENCIAS, CONOCIMIENTOS Y SUS PRÁCTICAS INNOVADORAS QUE LES PERMITAN MEJORAR SU TRABAJO?

si

11. ¿CUAL ES EL NOMBRE DE SU PROYECTO ESCOLAR?

PLAN ESTRATEGICO DE TRANSFORMACION ESCOLAR



PROFESOR: Gracia Elina Hernández García  
DIRECTIVOS

INSTRUCCIONES: CONTESTE CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CUESTIONES.

1. ¿QUÉ ES UN PROYECTO ESCOLAR?

Es la planeación que se lleva a cabo durante el ciclo escolar dentro de la Institución.

2. ¿MENCIONE LOS ELEMENTOS DEL PROYECTO?

Objetivo, metas, actividades, materiales

3. ¿CÓMO EMPLEA EL PROYECTO ESCOLAR?

Es un seguimiento durante el ciclo escolar.

4. ¿QUÉ BENEFICIOS REPRESENTA EL PROYECTO ESCOLAR PARA EL ALUMNO, LA ESCUELA, LOS DOCENTES Y PADRES DE FAMILIA?

Conocer la problemática dentro de las aulas y en la escuela en general.

5. ¿CÓMO ENRIQUECE EL PROYECTO ESCOLAR EN SU ESCUELA?

Por medio de los TGA (Talleres generales de actualización) que se llevan a cabo cada semestre.

6. ¿CUÁL ES SU VISIÓN?

Hacer alumnos reflexivos y creativos.

7. ¿CUAL ES SU MISIÓN?

Lograr el desarrollo integral del alumno.

8. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR ESCUELA DE CALIDAD?

Actualmente todas las escuelas son de la actual calidad.

9. ¿MENCIONE LOS TRES ÁMBITOS DEL PROYECTO ESCOLAR?

Técnico - Pedagógico, material y social, organización administrativa.

10. ¿CONSIDERA USTED QUE LAS REUNIONES TÉCNICAS SON UN ESPACIO PARA QUE LOS DOCENTES COMPARTAN SUS EXPERIENCIAS, CONOCIMIENTOS Y SUS PRÁCTICAS INNOVADORAS QUE LES PERMITAN MEJORAR SU TRABAJO?

Si, ayuda a compartir las experiencias de cada profesor.

11. ¿CUÁL ES EL NOMBRE DE SU PROYECTO ESCOLAR?

PECE - Plan de Estrategias de Transformación Escolar.



PROFESOR: LUCIA SANCHEZ GARCIA

DIRECTIVOS

INSTRUCCIONES: CONTESTE CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CUESTIONES.

1. ¿QUÉ ES UN PROYECTO ESCOLAR?

ES LA PLANIFICACION DE ACTIVIDADES TÉCNICO-ADMINISTRATIVAS QUE SE REALIZAN EN LA INSTITUCION EDUCATIVA DURANTE UN CICLO ESCOLAR

2. ¿MENCIONE LOS ELEMENTOS DEL PROYECTO?

OBJETIVOS, METAS, ACTIVIDADES, FASES, RECURSOS, MATERIALES, PRESUPUESTOS

3. ¿CÓMO EMPLEA EL PROYECTO ESCOLAR?

PER MEDIO DE SEGUIMIENTO PARA LA EVALUACION FINAL

4. ¿QUÉ BENEFICIOS REPRESENTA EL PROYECTO ESCOLAR PARA EL ALUMNO, LA ESCUELA, LOS DOCENTES Y PADRES DE FAMILIA?

CONTRIBUYE A DESARROLLARLOS QUE HAY Y ENRIQUECE EN UN PROCESO DE APRENDIZAJE

5. ¿CÓMO ENRIQUECE EL PROYECTO ESCOLAR EN SU ESCUELA?

COMPLEMENTANDO LAS HABILIDADES QUE SE DAN NATURALMENTE, QUE SON ADQUISICIONES DEL PERSONAL DOCENTE SIGUIENDO DE MANERA ORDENADA

6. ¿CUÁL ES SU VISIÓN?

LA FORMACION DE ALUMNOS COMPETITIVOS, INDEPENDIENTES, CRITICOS EN LOS DIFERENTES NIVELES DE CONVIVENCIA PARA MEJORAR EL NIVEL EDUCATIVO

7. ¿CUAL ES SU MISIÓN?

LEVAR A CABO EL DESARROLLO DE HABILIDADES ESCOLARES, PLANEAR EN TRÁMITE LAS TAREAS DE PLANES Y PROGRAMAS, MEJORAR LA UTILIZACION DE RECURSOS Y ESTRATEGIAS DIDACTICAS

8. ¿QUÉ SE ENTIENDE POR ESCUELA DE CALIDAD?

SON AQUELLAS QUE SE ENFOCAN EN LA ESTE PROGRAMA PARA MEJORAR EN LOS DIFERENTES MATERIALES Y MATERIAS

9. ¿MENCIONE LOS TRES AMBITOS DEL PROYECTO ESCOLAR?

TÉCNICO-ORGANIZACIONAL, MATERIAL Y SOCIAL  
DIMENSION TÉCNICO-PEDAGÓGICA - DIMENSION ORGANIZATIVA ADMINISTRATIVO Y COMUNITARIA DE PARTICIPACION SOCIAL

10. ¿CONSIDERA USTED QUE LAS REUNIONES TÉCNICAS SON UN ESPACIO PARA QUE LOS DOCENTES COMPARTAN SUS EXPERIENCIAS, CONOCIMIENTOS Y SUS PRÁCTICAS INNOVADORAS QUE LES PERMITAN MEJORAR SU TRABAJO?

SI, YA QUE COMPARTAN TODA AQUELLO QUE LES HA FUNCIONADO EN CADA UNO DE LOS NIVELES

11. ¿CUÁL ES EL NOMBRE DE SU PROYECTO ESCOLAR?

PLAN ESTRATEGICO DE TRANSFORMACION ESCOLAR

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



PROFESOR: M. de los Angeles Ruiz Zúñiga

DOCENTES

INSTRUCCIONES: CONTESTE CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CUESTIONES.

1. ¿QUÉ ENTIENDE POR PROYECTO ESCOLAR?

Es un proyecto; instrumento de planeación donde participan docentes, directivos, alumnos, padres de familia

2. ¿MENCIONE LOS ÁMBITOS DEL PROYECTO ESCOLAR?

-Administrativo, técnico pedagógico, aspecto social, material

3. ¿CUÁL ES SU VISIÓN?

Es la formación de los alumnos, hacerlos reflexivos independientes, críticos.

4. ¿CUÁL ES SU MISIÓN?

Reforzar valores para sí y la sociedad. (desarrollo integral del alumno).

5. ¿MENCIONE SUS VALORES COMPARTIDOS DENTRO DEL AULA?

practicar valores, responsabilidad, cooperación

6. ¿QUÉ ENTIENDE POR EVALUACIÓN.

Es la valoración del rendimiento de un alumno.

7. ¿QUÉ ES UNA AUTOEVALUACIÓN?

valoración de sí mismo, que el alumno sea capaz de evaluarse.

8. ¿CUÁLES SERIAN ALGUNOS DE LOS RETOS EN PONER EN MARCHA EL PROYECTO ESCOLAR EN EL AULA?

Organización de documentos, cubrir los objetivos, vincular la participación de padres de familia

9. ¿CUÁL SERÍA SU META A ALCANZAR DURANTE ESTE CICLO ESCOLAR?

Que sea un grado de participación social donde se involucren padres de familia, profesores, directivos y alumnos.

10. ¿SABE CUALES SON LAS FUNCIONES DEL CONSEJO TÉCNICO? ¿MENCIONE ALGUNAS DE ELLAS?

Conformar un plan de trabajo, participación para mejorar los procesos educativos, comunicación con padres de familia.

11. ¿CUÁL ES EL NOMBRE DE SU PROYECTO ESCOLAR?

PAT (Plan anual de trabajo)  
PETE (Plan estratégico de transformación escolar).

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



PROFESOR: E. Carmen Navarrete Centeno

DOCENTES

INSTRUCCIONES: CONTESTE CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CUESTIONES.

1. ¿QUÉ ENTIENDE POR PROYECTO ESCOLAR?

Es un plan de trabajo escolar que se pretende lograr durante un año.

2. ¿MENCIONE LOS ÁMBITOS DEL PROYECTO ESCOLAR?

Se integra por tres ámbitos: Organizativo - Administrativo, Técnico Pedagógico y Comunitaria y de Participación Social.

3. ¿CUÁL ES SU VISIÓN?

La formación de alumnos analíticos, críticos y reflexivos que se puedan enfrentar a la vida.

4. ¿CUÁL ES SU MISIÓN?

Reforzar la formación integral de los alumnos y los valores en la comunidad escolar.

5. ¿MENCIONE SUS VALORES COMPARTIDOS DENTRO DEL AULA?

El respeto, la tolerancia, honestidad, orden, amistad, libertad, sinceridad, amor, cortesía etc.

6. ¿QUÉ ENTIENDE POR EVALUACIÓN?

Es la medición formativa y continua de los alumnos que comprende exámenes escritos y una Escala Estimativa.

7. ¿QUÉ ES UNA AUTOEVALUACIÓN?

Es la valoración que nos hacemos de manera personal.

8. ¿CUÁLES SERÍAN ALGUNOS DE LOS RETOS EN PONER EN MARCHA EL PROYECTO ESCOLAR EN EL AULA?

Que se cumplan los objetivos planteados, que se trabajen adecuadamente los ámbitos del proyecto o en lo posible.

9. ¿CUÁL SERÍA SU META A ALCANZAR DURANTE ESTE CICLO ESCOLAR?

Que se cumpla en la mayor posible mi visión.

10. ¿SABE CUALES SON LAS FUNCIONES DEL CONSEJO TÉCNICO? ¿MENCIONES ALGUNAS DE ELLAS?

Buscar y dar solución a los problemas que surjan en la comunidad escolar,

11. ¿CUÁL ES EL NOMBRE DE SU PROYECTO ESCOLAR?

PAT Plan Anual de Trabajo.



PROFESOR: Miguel Angel Villegas Mtz.

DOCENTES

INSTRUCCIONES: CONTESTE CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CUESTIONES.

1. ¿QUÉ ENTIENDE POR PROYECTO ESCOLAR?

Es una planeación de la labor docente.

2. ¿MENCIONE LOS ÁMBITOS DEL PROYECTO ESCOLAR?

Pedagógica curricular, Administrativa y control escolar, comunitaria y participación social.

3. ¿CUÁL ES SU VISIÓN?

Que los alumnos adquieran el hábito de la lectura para que puedan comprender mejor los problemas e plantearlos.

4. ¿CUÁL ES SU MISIÓN?

Lograr que el educando adquiera conocimientos útiles que pueda aplicar en su vida cotidiana.

5. ¿MENCIONE SUS VALORES COMPARTIDOS DENTRO DEL AULA?

de responsabilidad, respeto, honradez

6. ¿QUÉ ENTIENDE POR EVALUACIÓN.

La entiendo como la designación de una calificación (cuantitativa pero también se toma en cuenta la cualitativa (cualidades).

7. ¿QUÉ ES UNA AUTOEVALUACIÓN?

Es cuando el alumno participa en su evaluación o sea Auto significa uno mismo evaluación = calificación. Uno emite su calificación.

8. ¿CUÁLES SERIAN ALGUNOS DE LOS RETOS EN PONER EN MARCHA EL PROYECTO ESCOLAR EN EL AULA?

Apartir de los padres de familia, exceso de carga administrativa, demasiados cuadros de control escolar.

9. ¿CUÁL SERÍA SU META A ALCANZAR DURANTE ESTE CICLO ESCOLAR?

Que todos los alumnos trabajen dentro del aula y que adquieran los conocimientos de 4to grado en un 90% más.

10. ¿SABE CUALES SON LAS FUNCIONES DEL CONSEJO TÉCNICO? ¿MENCIONES ALGUNAS DE ELLAS?

Plantear propuestas para mejorar el proceso Enseñanza - Aprendizaje. Resolución de problemas escolares.

11. ¿CUÁL ES EL NOMBRE DE SU PROYECTO ESCOLAR?

Consejo técnico la cual se lleva a cabo con un representante de cada grado para posteriormente trabajar en forma colegiada.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



PROFESOR: Héctor Aragón Pacheco

DOCENTES

INSTRUCCIONES: CONTESTE CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CUESTIONES.

1. ¿QUÉ ENTIENDE POR PROYECTO ESCOLAR?

ES UN DOCUMENTO QUE DEFINE LAS CONDICIONES DE UNA COMUNIDAD ESCOLAR Y SEÑALA LOS ÁMBITOS Y OBJETIVOS QUE SE HARRÁN DE LOGRAR DURANTE UN CICLO ESCOLAR.

2. ¿MENCIONE LOS ÁMBITOS DEL PROYECTO ESCOLAR?

- SOCIOECONÓMICO, ADMINISTRATIVO Y PEDAGÓGICO

3. ¿CUÁL ES SU VISIÓN?

FOMENTAR EL DESARROLLO DE ALUMNOS CRÍTICOS Y RECEPTIVOS, QUE SEAN CAPACES DE PROPONER SOLUCIONES VIABLES A LOS DIFERENTES PROBLEMAS DE SU VIDA COTIDIANA.

4. ¿CUÁL ES SU MISIÓN?

PERMITIR EL DESARROLLO INTEGRAL DE LOS EDUCANDOS.

5. ¿MENCIONE SUS VALORES COMPARTIDOS DENTRO DEL AULA?

- RESPETO, HONESTIDAD, TOLERANCIA, SOLIDARIDAD

6. ¿QUÉ ENTIENDE POR EVALUACIÓN?

ASIGNAR UNA CALIFICACIÓN QUE REFLEJE EL APROVECHAMIENTO Y DESARROLLO INTEGRAL DE UN ALUMNO.

7. ¿QUÉ ES UNA AUTOEVALUACIÓN?

CUANDO LA MISMA PERSONA ANALIZA SUS AVANCES Y EMITE SU PROPIA EVALUACIÓN.

8. ¿CUÁLES SERIAN ALGUNOS DE LOS RETOS EN PONER EN MARCHA EL PROYECTO ESCOLAR EN EL AULA?

- LOGRAR EL DESARROLLO INTEGRAL DE LOS ALUMNOS.  
- FOMENTAR VALORES SOCIALES

9. ¿CUÁL SERÍA SU META A ALCANZAR DURANTE ESTE CICLO ESCOLAR?

LOS DOS ANTERIORES

10. ¿SABE CUALES SON LAS FUNCIONES DEL CONSEJO TÉCNICO? ¿MENCIONES ALGUNAS DE ELLAS?

- PARTICIPAR, CON LA DIRECCIÓN ESCOLAR, EN LA TOMA DE DECISIONES RELACIONADAS CON EL AVANCE Y PROBLEMÁTICA DE LA COMUNIDAD ESCOLAR.  
- EVALUAR CARRERA MAGISTERIAL.

11. ¿CUÁL ES EL NOMBRE DE SU PROYECTO ESCOLAR?

EL PROYECTO ESCOLAR ES "UN DOCUMENTO" QUE SE ELABORA ENTRE TODO EL PERSONAL DOCENTE Y LA DIRECCIÓN. SE LE DENOMINA COMO "PTE"

GRACIAS POR SU COLABORACION.



PROFESOR: KATH MARTINEZ ZAVALA

DOCENTES

INSTRUCCIONES: CONTESTE CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CUESTIONES.

1. ¿QUÉ ENTIENDE POR PROYECTO ESCOLAR?

LAS ACTIVIDADES A REALIZAR CON UN PLAN QUE NOS LLEVE A RESULTADOS SATISFACITORIOS EN EL PROCESO EDUCATIVO.

2. ¿MENCIONE LOS ÁMBITOS DEL PROYECTO ESCOLAR?

PEAGOGICO, ORGANIZATIVO, ADMINISTRATIVO  
COMUNITARIA Y DE ORGANIZACION SOCIAL

3. ¿CUÁL ES SU VISIÓN?

REFORZAR VALORES EN LOS ALUMNOS PARA  
TENER UNA EDUCACION DE CALIDAD QUE LES PERMITA  
UN DESARROLLO INTEGRAL

4. ¿CUÁL ES SU MISIÓN?

CONCIENCIAR A PADRES DE FAMILIA Y A  
ALUMNOS  
TOLEBRANCIA, JUSTICIA  
RESPECTO, RESPONSABILIDAD,  
HONESTIDAD.

5. ¿MENCIONE SUS VALORES COMPARTIDOS DENTRO DEL AULA?

6. ¿QUÉ ENTIENDE POR EVALUACIÓN.

FORMAS DE MEDIR EL APROVECHAMIENTO  
O ACTITUDES PARA VERIFICAR HASTA DONDE  
SE ALCANZARON LOS OBJ O METAS DESEADOS.

7. ¿QUÉ ES UNA AUTOEVALUACIÓN?

MEDIR HASTA DONDE HA CAPTADO LOS  
PROPIOS CONOCIMIENTOS O EL SABER.

8. ¿CUÁLES SERIAN ALGUNOS DE LOS RETOS EN PONER EN MARCHA EL PROYECTO ESCOLAR EN EL AULA?

HACER MAS RESPONSABLES DE SU TRABAJO  
Y MEJORAR SUS ACTITUDES A LOS ALUMNOS  
CUALITATIVAMENTE Y CUNTITATIVAMENTE.

9. ¿CUÁL SERÍA SU META A ALCANZAR DURANTE ESTE CICLO ESCOLAR?

HACER ALUMNOS QUE SEAN RAZONABLES  
CREATIVOS, IMAGINATIVOS.

10. ¿SABE CUALES SON LAS FUNCIONES DEL CONSEJO TÉCNICO? ¿MENCIONES ALGUNAS DE ELLAS?

DAR PROYECTOS A LLEVAR PARA MEJORAR  
ALGUNAS PROBLEMATICAS EN LOS DISTINTOS  
GRUPOS.

11. ¿CUÁL ES EL NOMBRE DE SU PROYECTO ESCOLAR?

LOS VALORES



PROFESOR:

*Mario Ruiz Villatoro*

DOCENTES

INSTRUCCIONES: CONTESTE CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CUESTIONES.

1. ¿QUÉ ENTIENDE POR PROYECTO ESCOLAR?

*Es la forma en que se planea conjuntamente las actividades de un ciclo escolar entre directivos y docentes.*

2. ¿MENCIONE LOS ÁMBITOS DEL PROYECTO ESCOLAR?

\_\_\_\_\_

3. ¿CUÁL ES SU VISIÓN?

*Aumentar el nivel educativo*

4. ¿CUÁL ES SU MISIÓN?

*Adaptar y aplicar en forma adecuada y permanente planes y programas de estudio.*

5. ¿MENCIONE SUS VALORES COMPARTIDOS DENTRO DEL AULA?

\_\_\_\_\_

6. ¿QUÉ ENTIENDE POR EVALUACIÓN?

*Es la designación de una calificación a una serie de hechos y actividades realizadas por los alumnos.*

7. ¿QUÉ ES UNA AUTOEVALUACIÓN?

*Que el alumno en forma de libre y honesta evaluación califique sus propios logros educativos.*

8. ¿CUÁLES SERIAN ALGUNOS DE LOS RETOS EN PONER EN MARCHA EL PROYECTO ESCOLAR EN EL AULA?

\_\_\_\_\_

9. ¿CUÁL SERÍA SU META A ALCANZAR DURANTE ESTE CICLO ESCOLAR?

*Empujar el conocimiento del alumno y poder aplicarlo a ser autosuficiente, sobre todo en matemáticas.*

10. ¿SABE CUALES SON LAS FUNCIONES DEL CONSEJO TÉCNICO? ¿MENCIONES ALGUNAS DE ELLAS?

*- Evaluar los procesos de carrera existentes.  
- Preparar soluciones a problemas técnicos de terminadas.*

11. ¿CUÁL ES EL NOMBRE DE SU PROYECTO ESCOLAR?

\_\_\_\_\_



PROFESOR: Victoria Rubio Rubio

DOCENTES

INSTRUCCIONES: CONTESTE CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CUESTIONES.

1. ¿QUÉ ENTIENDE POR PROYECTO ESCOLAR?

Plan de trabajo, metas que se pretenden lograr durante un ciclo escolar

2. ¿MENCIONE LOS ÁMBITOS DEL PROYECTO ESCOLAR?

Organización Administrativa, Técnico Pedagógico y Comunitario y Participación Social.

3. ¿CUÁL ES SU VISIÓN?

Propiciar la formación de alumnos analíticos, críticos y reflexivos para enfrentarse a la vida.

4. ¿CUÁL ES SU MISIÓN?

Reforzar valores en la comunidad escolar

5. ¿MENCIONE SUS VALORES COMPARTIDOS DENTRO DEL AULA?

Honestidad, tolerancia, respeto, orden, amistad, libertad, certezas, generosidad.

6. ¿QUÉ ENTIENDE POR EVALUACIÓN?

Medición del aspecto formativo y cognitivo de los alumnos

7. ¿QUÉ ES UNA AUTOEVALUACIÓN?

Es cuando nos evaluamos nosotros mismos

8. ¿CUÁLES SERIAN ALGUNOS DE LOS RETOS EN PONER EN MARCHA EL PROYECTO ESCOLAR EN EL AULA?

que se lleven a cabo los ob. planeados, que se cumplan los ambitos del proyecto.

9. ¿CUÁL SERÍA SU META A ALCANZAR DURANTE ESTE CICLO ESCOLAR?

que se lleven a cabo los obj) cumplir con la visión.

10. ¿SABE CUALES SON LAS FUNCIONES DEL CONSEJO TÉCNICO? ¿MENCIONES ALGUNAS DE ELLAS?

Solucionar los problemas de la comunidad escolar

11. ¿CUÁL ES EL NOMBRE DE SU PROYECTO ESCOLAR?

Plan Anual de Trabajo



PROFESOR: J. Manuel Sánchez H.

DOCENTES

INSTRUCCIONES: CONTESTE CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CUESTIONES.

1. ¿QUÉ ENTIENDE POR PROYECTO ESCOLAR?

Es una forma de funcionamiento de la escuela que favorece la formación integral de los educandos.

2. ¿MENCIONE LOS ÁMBITOS DEL PROYECTO ESCOLAR?

EL AULA Y SUS FORMAS DE ENSEÑANZA. ORG. Y FUNC. DE LA ESCUELA. VINCULACION ESCUELA - COMUNIDAD.

3. ¿CUÁL ES SU VISIÓN?

Generar una educación de calidad y equidad que forme integralmente a las niñas y niños.

4. ¿CUÁL ES SU MISIÓN?

Orientar, organizar y apoyar el trabajo colegiado que se proyecta e involucra a la comunidad escolar.

5. ¿MENCIONE SUS VALORES COMPARTIDOS DENTRO DEL AULA?

Respeto, Honestidad, Amor, Tolerancia y Responsabilidad.

6. ¿QUÉ ENTIENDE POR EVALUACIÓN?

proceso con el fin de evidenciar y valorar el nivel de competencias que el alumno ha adquirido.

7. ¿QUÉ ES UNA AUTOEVALUACIÓN?

Es la asignación (autoasignación) de un valor numérico en base a diferentes criterios. Implica conciencia de lo realizado.

8. ¿CUÁLES SERIAN ALGUNOS DE LOS RETOS EN PONER EN MARCHA EL PROYECTO ESCOLAR EN EL AULA?

Tal vez el aspecto administrativo sería uno de los mayores retos u obstáculos.

9. ¿CUÁL SERÍA SU META A ALCANZAR DURANTE ESTE CICLO ESCOLAR?

Trabajar cotidianamente actividades de reflexión, uso de medios de comunicación.

10. ¿SABE CUALES SON LAS FUNCIONES DEL CONSEJO TÉCNICO? ¿MENCIONES ALGUNAS DE ELLAS?

El trabajo colegiado. Presentación de problemas y soluciones en base al trabajo colegiado.

11. ¿CUÁL ES EL NOMBRE DE SU PROYECTO ESCOLAR?

"Fantasía en el aula"  
La comprensión lectora.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



PROFESOR: Paulina Acosta Saucedo

DOCENTES

INSTRUCCIONES: CONTESTE CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CUESTIONES.

1. ¿QUÉ ENTIENDE POR PROYECTO ESCOLAR?

Son las actividades que se llevarán a cabo durante el ciclo escolar teniendo proyección a futuro

2. ¿MENCIONE LOS ÁMBITOS DEL PROYECTO ESCOLAR? Yo se le conoce como Dimensiones

Organizativa-administrativa Técnica-Pedagógica  
Comunitaria y de Participación Social

3. ¿CUÁL ES SU VISIÓN?

Incrementar el nivel educativo, proporcionando a los alumnos los herramientas necesarias para transformarse y formarse integralmente.

4. ¿CUÁL ES SU MISIÓN?

Adaptar y aplicar en forma adecuada y permanente los planes y programas de estudio a través de métodos y técnicas.

5. ¿MENCIONE SUS VALORES COMPARTIDOS DENTRO DEL AULA?

El respeto, la tolerancia, la solidaridad

6. ¿QUÉ ENTIENDE POR EVALUACIÓN?

Es un proceso que nos ayuda a mejorar el proceso educativo, evaluar el trabajo y trazar nuevas actividades en caso necesario.

7. ¿QUÉ ES UNA AUTOEVALUACIÓN?

Auxilio que se realiza de nuestro propio trabajo para ver los avances o lo que nos falta por avanzar (tanto profesores como alumnos).

8. ¿CUÁLES SERIAN ALGUNOS DE LOS RETOS EN PONER EN MARCHA EL PROYECTO ESCOLAR EN EL AULA?

Mejorar la calidad educativa

Lograr que los alumnos sean más autodidactas.

9. ¿CUÁL SERÍA SU META A ALCANZAR DURANTE ESTE CICLO ESCOLAR?

Que el alumno culmine el proceso de lecto-escritura q' se inició el 1º para q' continúe con el mismo con el manejo de problemas

10. ¿SABE CUALES SON LAS FUNCIONES DEL CONSEJO TÉCNICO? ¿MENCIONES ALGUNAS DE ELLAS?

Apoyo a docentes y alumnos,

11. ¿CUÁL ES EL NOMBRE DE SU PROYECTO ESCOLAR?

Programa Anual de Trabajo



PROFESOR: ARECHI ROSAS MARTINEZ

DOCENTES

INSTRUCCIONES: CONTESTE CADA UNA DE LAS SIGUIENTES CUESTIONES.

1. ¿QUÉ ENTIENDE POR PROYECTO ESCOLAR?

LA PLANEACION DE LAS ACTIVIDADES A REALIZAR PARA OBTENER LOS OBJETIVOS DE LA INSTITUCION

2. ¿MENCIONE LOS ÁMBITOS DEL PROYECTO ESCOLAR?

1: Administrativo-Organizativo 2: Técnico-pedagógico  
3: Comunitario y de participación social

3. ¿CUÁL ES SU VISIÓN?

Contribuir a la formación integral de los educandos.

4. ¿CUÁL ES SU MISIÓN?

Fomentar las relaciones humanas y la formación valoral

5. ¿MENCIONE SUS VALORES COMPARTIDOS DENTRO DEL AULA?

Únicamente el Respeto como punto de partida para la formación valoral

6. ¿QUÉ ENTIENDE POR EVALUACIÓN?

Proceso que permite valorar los logros y avances en el proceso educativo en este caso.

7. ¿QUÉ ES UNA AUTOEVALUACIÓN?

La reflexión que realiza una persona sobre su actuar y disposición hacia una actividad.

8. ¿CUÁLES SERIAN ALGUNOS DE LOS RETOS EN PONER EN MARCHA EL PROYECTO ESCOLAR EN EL AULA?

La diversidad valoral de los alumnos y padres por tener diversos intereses

9. ¿CUÁL SERÍA SU META A ALCANZAR DURANTE ESTE CICLO ESCOLAR?

Sentar la base del respeto y de un razonamiento

10. ¿SABE CUALES SON LAS FUNCIONES DEL CONSEJO TÉCNICO? ¿MENCIONES ALGUNAS DE ELLAS?

Organizar cursos, auxiliar con técnicas y métodos.

11. ¿CUÁL ES EL NOMBRE DE SU PROYECTO ESCOLAR?

Nombre escolar no le asignamos pero sería: Que el niño aprenda a aprender y aprenda a convivir.

GRACIAS POR SU COLABORACIÓN.



NOMBRE: Leticia Morales Mejía

PADRES DE FAMILIA



INSTRUCCIONES: CONSTE LAS SIGUIENTES CUESTIONES.

1. ¿AYUDA USTED A SUS HIJOS EN LAS LABORES ESCOLARES? ¿DE QUE MANERA?

Si preguntando en bibliotecas y embestigando en libros

2. ¿CONOCE LA MANERA EN QUE EL (LA) PROFESOR (A) EVALUA A SU HIJO(A)? ¿EXPLIQUELA?

en las Exámenes

3. ¿EN QUE CONSISTE EL PROYECTO ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN?

De que todos los maestros y directores y directoras antes de que empiezen el año

4. ¿CONOCE LA ORGANIZACIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA, EXPLIQUELOS?

Si cada persona tiene una obligación especial y gracias a esta escuela funciona de mejor manera

5. ¿CONOCE EL TRABAJO EN EL AULA DE CLASES DE SU HIJO, EXPLIQUE EN QUE CONSISTE?

\_\_\_\_\_

6. ¿CONOCE LAS FUNCIONES DE LA MESA DIRECTIVA? ¿MENCIONE ALGUNAS?

si quieren reunir dinero para la escuela

7. ¿QUÉ PAPEL DESEMPEÑAN LAS VOCALES DENTRO DEL AULA?

Ayudan al maestro en cosas de cosas adornos y excursiones

8. ¿SI TUVIERA QUE PONER CIFRAS, QUE PORCENTAJE LE DARIA A LA EDUCACIÓN ESCOLAR QUE RECIBE SU HIJO(A) PARA LOGRAR LA BUENA FORMACIÓN DEL EDUCANDO?

Educación normal

9. ¿SABE DE LOS AVANCES Y DIFICULTADES EN EL APRENDIZAJE DE SU HIJO? ¿MENCIONELOS?

si mi hijo tiene dificultades en el aprendizaje

10. ¿CONOCE LAS COMISIONES DE LOS MAESTROS CON PRECISIÓN Y LOS PROPÓSITOS GENERALES QUE ESTAN ESTABLECIDOS EN EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO? ¿EXPLIQUE EN QUE CONSISTEN?

No

11. ¿CUAL ES EL NOMBRE DEL PROYECTO ESCOLAR QUE TIENE LA INSTITUCIÓN?

\_\_\_\_\_

GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN.



NOMBRE: Yesica Viridiana C.M.

ALUMNOS

INSTRUCCIONES: CONTESTA EL SIGUIENTE CUESTIONARIO.

1. ¿TU PROFESOR TE HA HABLADO SOBRE EL PROYECTO ESCOLAR? Si  
Es un plan que hacen todos los maestros para  
desarrollar durante un ciclo escolar
2. ¿QUÉ ENTIENDES POR PROYECTO ESCOLAR?  
Es un plan que hacen todos los maestros para  
desarrollar durante un ciclo escolar
3. ¿QUÉ PARTES INTEGRAN EL PROYECTO ESCOLAR?  
Introducción, valores como valores, visión, misión, dimensión  
técnica pedagógica y participación social
4. ¿CREES QUE COMO ALUMNO FORMAS PARTE DE ESTE PROYECTO? ¿CÓMO?  
Si porque soy responsable en mis cosas
5. ¿EXPLICA QUE ES AUTOEVALUACIÓN?  
Tareas, trabajos en equipo, reporte de lectura y  
ensayos de estudio
6. ¿CÓMO TE EVALUA TU PROFESOR?  
Por mis trabajos y mis tareas
7. ¿CUÁL ES TU PROPÓSITO O TU META A ALCANZAR DENTRO DE LA EDUCACIÓN QUE SE  
TE BRINDA EN LA INSTITUCIÓN?  
Sacar un diploma de "4" lugar
8. ¿EN TU ESCUELA SE REALIZA EL EXAMEN DIAGNOSTICO AL INICIO DEL AÑO? ¿DE QUE  
MANERA?
9. ¿TUS PAPAS TE AYUDAN A TUS TAREAS O LABORES ESCOLARES? ¿DE QUE MANERA?  
Si, diciendome que me dejen de tarea y  
si no le entiendo ella me ayuda
10. ¿CÓMO DESCRIBES A TU ESCUELA EN EL AMBIENTE EDUCATIVO?  
bonito es un ambiente bonito dentro del  
escuela
11. ¿CUÁL ES EL NOMBRE DEL PROYECTO ESCOLAR?  
El programa escolar

GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN.



NOMBRE: Itzel Aracely Vilchus Apreza

ALUMNOS

INSTRUCCIONES: CONTESTA EL SIGUIENTE CUESTIONARIO.

51. 1. ¿TU PROFESOR TE HA HABLADO SOBRE EL PROYECTO ESCOLAR?  
Es un plan que hacen todos los maestros para desarrollar durante un ciclo escolar.
2. ¿QUÉ ENTIENDES POR PROYECTO ESCOLAR?  
Es un plan que realizan los maestros antes de empezar el ciclo escolar.
3. ¿QUÉ PARTES INTEGRAN EL PROYECTO ESCOLAR?  
Introducción, visión, misión, dimensión técnica pedagógica, comunicativa y de participación social.
4. ¿CREES QUE COMO ALUMNO FORMAS PARTE DE ESTE PROYECTO? ¿CÓMO?  
Si teniendo una mejor educación por parte del proyecto escolar.
5. ¿EXPLICA QUE ES AUTOEVALUACIÓN?  
Calificarse uno mismo con ayuda del maestro.
6. ¿CÓMO TE EVALUA TU PROFESOR?  
Me evalúa con reporte de lectura, con tareas y trabajos, participación en clase y visitas a museos.
7. ¿CUÁL ES TU PROPÓSITO O TU META A ALCANZAR DENTRO DE LA EDUCACIÓN QUE SE TE BRINDA EN LA INSTITUCIÓN?  
Pasar de 6º de primaria a 7º de secundaria con buenas calificaciones y salir hasta un diploma.
8. ¿EN TU ESCUELA SE REALIZA EL EXAMEN DIAGNÓSTICO AL INICIO DEL AÑO? ¿DE QUE MANERA?  
Recordando al inicio temas del año pasado en un examen.
9. ¿TUS PAPAS TE AYUDAN A TUS TAREAS O LABORES ESCOLARES? ¿DE QUE MANERA?  
Apoyándome y estudiando conmigo.
10. ¿CÓMO DESCRIBES A TU ESCUELA EN EL AMBIENTE EDUCATIVO?  
Que te enseñan bien y hacen que participes en clase.
11. ¿CUÁL ES EL NOMBRE DEL PROYECTO ESCOLAR?

GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN.



NOMBRE: Nancy Iván Escarrega Santos

ALUMNOS

INSTRUCCIONES: CONTESTA EL SIGUIENTE CUESTIONARIO.

1. ¿TU PROFESOR TE HA HABLADO SOBRE EL PROYECTO ESCOLAR?

sí no mucho pero sí

2. ¿QUÉ ENTIENDES POR PROYECTO ESCOLAR?

algo q se va a hacer en la escuela o tienen planeado

3. ¿QUÉ PARTES INTEGRAN EL PROYECTO ESCOLAR?

todas

4. ¿CREES QUE COMO ALUMNO FORMAS PARTE DE ESTE PROYECTO? ¿CÓMO?

sí cooperando

5. ¿EXPLICA QUE ES AUTOEVALUACIÓN?

q te suben puntos por tus trabajos y cosas cumplida

6. ¿CÓMO TE EVALUA TU PROFESOR?

con los cuadernos y participaciones

7. ¿CUÁL ES TU PROPÓSITO O TU META A ALCANZAR DENTRO DE LA EDUCACIÓN QUE SE TE BRINDA EN LA INSTITUCIÓN?

ser cada día mejor

8. ¿EN TU ESCUELA SE REALIZA EL EXAMEN DIAGNOSTICO AL INICIO DEL AÑO? ¿DE QUE MANERA?

examen médico

9. ¿TUS PAPAS TE AYUDAN A TUS TAREAS O LABORES ESCOLARES? ¿DE QUE MANERA?

si me explican a lo q no entiendo

10. ¿CÓMO DESCRIBES A TU ESCUELA EN EL AMBIENTE EDUCATIVO?

bien y cada uno decide su ambiente con sus capacidades de estudiar y comprender

11. ¿CUÁL ES EL NOMBRE DEL PROYECTO ESCOLAR?

una biblioteca

GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN.



NOMBRE: Leticia I. C. S.

ALUMNOS

INSTRUCCIONES: CONTESTA EL SIGUIENTE CUESTIONARIO.

1. ¿TU PROFESOR TE HA HABLADO SOBRE EL PROYECTO ESCOLAR?

plan que hacen todos los maestros para desarrollarlo durante un ciclo escolar

2. ¿QUÉ ENTIENDES POR PROYECTO ESCOLAR?

3. ¿QUÉ PARTES INTEGRAN EL PROYECTO ESCOLAR?

Introducción, valores compartidos, visión, misión, dimensiones, legales, pedagógicas, organizativa, administrativa, comunitaria y participación social, firmas

4. ¿CREES QUE COMO ALUMNO FORMAS PARTE DE ESTE PROYECTO? ¿CÓMO?

si porque tengo que hacer lo que me pide el maestro

5. ¿EXPLICA QUE ES AUTOEVALUACIÓN?

6. ¿CÓMO TE EVALUA TU PROFESOR?

con trabajos, foros

7. ¿CUÁL ES TU PROPÓSITO O TU META A ALCANZAR DENTRO DE LA EDUCACIÓN QUE SE TE BRINDA EN LA INSTITUCIÓN?

ser mejor alumno

8. ¿EN TU ESCUELA SE REALIZA EL EXAMEN DIAGNÓSTICO AL INICIO DEL AÑO? ¿DE QUE MANERA?

9. ¿TUS PAPAS TE AYUDAN A TUS TAREAS O LABORES ESCOLARES? ¿DE QUE MANERA?

no por si me dejan alguna tarea fuera de casa

10. ¿CÓMO DESCRIBES A TU ESCUELA EN EL AMBIENTE EDUCATIVO?

bien por las buenas maestras que hay en la escuela

11. ¿CUÁL ES EL NOMBRE DEL PROYECTO ESCOLAR?

GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN.



NOMBRE: Stephany Diaz Martinez

ALUMNOS

INSTRUCCIONES: CONTESTA EL SIGUIENTE CUESTIONARIO.

1. ¿TU PROFESOR TE HA HABLADO SOBRE EL PROYECTO ESCOLAR?

NO

2. ¿QUÉ ENTIENDES POR PROYECTO ESCOLAR?

a un plan que hacen las maestras para enseñarnos

3. ¿QUÉ PARTES INTEGRAN EL PROYECTO ESCOLAR?

Profesores, padres y alumnos

4. ¿CREES QUE COMO ALUMNO FORMAS PARTE DE ESTE PROYECTO? ¿CÓMO?

si por que a nosotros nos dan la enseñanza de acuerdo al plan de estudios

5. ¿EXPLICA QUE ES AUTOEVALUACIÓN?

que yo misma me evalúo de acuerdo a lo que se.

6. ¿CÓMO TE EVALUA TU PROFESOR?

mediante mi trabajo en clase tareas y exámenes

7. ¿CUÁL ES TU PROPÓSITO O TU META A ALCANZAR DENTRO DE LA EDUCACIÓN QUE SE TE BRINDA EN LA INSTITUCIÓN?

salir de la escuela con buenas calificaciones.

8. ¿EN TU ESCUELA SE REALIZA EL EXAMEN DIAGNÓSTICO AL INICIO DEL AÑO? ¿DE QUE MANERA?

si preguntándonos sobre los temas vistos en todo el año.

9. ¿TUS PAPAS TE AYUDAN A TUS TAREAS O LABORES ESCOLARES? ¿DE QUE MANERA?

si revisadomelas o ayudarme cuando tengo problemas.

10. ¿CÓMO DESCRIBES A TU ESCUELA EN EL AMBIENTE EDUCATIVO?

bueno

11. ¿CUÁL ES EL NOMBRE DEL PROYECTO ESCOLAR?

No lo se



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO  
CAMPUS ARAGÓN



NOMBRE: Eugenia Andrea P. de la S.C.

ALUMNOS

INSTRUCCIONES: CONTESTA EL SIGUIENTE CUESTIONARIO.

1. ¿TU PROFESOR TE HA HABLADO SOBRE EL PROYECTO ESCOLAR?

no me han hablado de eso

2. ¿QUÉ ENTIENDES POR PROYECTO ESCOLAR?

todo lo que para enseñar

3. ¿QUÉ PARTES INTEGRAN EL PROYECTO ESCOLAR?

no se

4. ¿CREES QUE COMO ALUMNO FORMAS PARTE DE ESTE PROYECTO? ¿CÓMO?

si, nose

5. ¿EXPLICA QUE ES AUTOEVALUACIÓN?

no la he visto en los libros, pero en las tarjetas  
nuestros papas también en la tarjeta

6. ¿CÓMO TE EVALUA TU PROFESOR?

bien

7. ¿CUÁL ES TU PROPÓSITO O TU META A ALCANZAR DENTRO DE LA EDUCACIÓN QUE SE TE BRINDA EN LA INSTITUCIÓN?

ser mejor que Ana Karen

8. ¿EN TU ESCUELA SE REALIZA EL EXAMEN DIAGNÓSTICO AL INICIO DEL AÑO? ¿DE QUE MANERA?

si, escrito

9. ¿TUS PAPAS TE AYUDAN A TUS TAREAS O LABORES ESCOLARES? ¿DE QUE MANERA?

me ayudan explicandome

10. ¿CÓMO DESCRIBES A TU ESCUELA EN EL AMBIENTE EDUCATIVO?

mucha educación y muchas maestras listas

11. ¿CUÁL ES EL NOMBRE DEL PROYECTO ESCOLAR?

nose

GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN.



NOMBRE: Sofía Vividiana Díaz Chávez

ALUMNOS

INSTRUCCIONES: CONTESTA EL SIGUIENTE CUESTIONARIO.

1. ¿TU PROFESOR TE HA HABLADO SOBRE EL PROYECTO ESCOLAR?  
SI
2. ¿QUÉ ENTIENDES POR PROYECTO ESCOLAR?  
Que es un trabajo que se ase respecto la escuela
3. ¿QUÉ PARTES INTEGRAN EL PROYECTO ESCOLAR?  
 No lo se
4. ¿CREES QUE COMO ALUMNO FORMAS PARTE DE ESTE PROYECTO? ¿CÓMO?  
si cuando alludo a ase investigaciones y a pasar a ase un periódico
5. ¿EXPLICA QUE ES AUTOEVALUACIÓN?  
cuando me hablan con por me mi trabajo
6. ¿CÓMO TE EVALUA TU PROFESOR?  
~~que me evalua~~ con tar tareas trabajo diario y conducto  
bien
7. ¿CUÁL ES TU PROPÓSITO O TU META A ALCANZAR DENTRO DE LA EDUCACIÓN QUE SE TE BRINDA EN LA INSTITUCIÓN?  
ser una me mejor estudiante
8. ¿EN TU ESCUELA SE REALIZA EL EXAMEN DIAGNOSTICO AL INICIO DEL AÑO? ¿DE QUE MANERA?
9. ¿TUS PAPAS TE AYUDAN A TUS TAREAS O LABORES ESCOLARES? ¿DE QUE MANERA?  
si en la manera de que me explican lo que no entiendo
10. ¿CÓMO DESCRIBES A TU ESCUELA EN EL AMBIENTE EDUCATIVO?  
Buena y con buenas maestras
11. ¿CUÁL ES EL NOMBRE DEL PROYECTO ESCOLAR?  
la realización de un periódico escolar



NOMBRE: Ana Karen Salazar G.

ALUMNOS

INSTRUCCIONES: CONTESTA EL SIGUIENTE CUESTIONARIO.

1. ¿TU PROFESOR TE HA HABLADO SOBRE EL PROYECTO ESCOLAR?

Si.

2. ¿QUÉ ENTIENDES POR PROYECTO ESCOLAR?

Es una idea que nos dan los maestros sobre como vamos a trabajar durante el año.

3. ¿QUÉ PARTES INTEGRAN EL PROYECTO ESCOLAR?

Los Alumnos, los maestros, los padres de familia etc.

4. ¿CREES QUE COMO ALUMNO FORMAS PARTE DE ESTE PROYECTO? ¿CÓMO?

Si, llevando el material que me piden y cumpliendo con mis trabajos y tareas.

5. ¿EXPLICA QUE ES AUTOEVALUACIÓN?

Es la calificación que yo me doy.

6. ¿CÓMO TE EVALUA TU PROFESOR?

Con tareas, material, trabajos.

7. ¿CUÁL ES TU PROPÓSITO O TU META A ALCANZAR DENTRO DE LA EDUCACIÓN QUE SE TE BRINDA EN LA INSTITUCIÓN?

Terminar una carrera.

8. ¿EN TU ESCUELA SE REALIZA EL EXAMEN DIAGNÓSTICO AL INICIO DEL AÑO? ¿DE QUE MANERA?

Si, de forma escrita, de todo lo que vi el año anterior.

9. ¿TUS PAPAS TE AYUDAN A TUS TAREAS O LABORES ESCOLARES? ¿DE QUE MANERA?

Si, explicandome cosas que no entiendo, comprandome el material que necesito etc.

10. ¿CÓMO DESCRIBES A TU ESCUELA EN EL AMBIENTE EDUCATIVO?

Veo que algunos niños son flojos y otros no reciben el apoyo de sus papás, los maestros se esfuerzan mucho para que aprendamos etc.

11. ¿CUÁL ES EL NOMBRE DEL PROYECTO ESCOLAR?

Hay muchos, uno de ellos es el de los valores.



NOMBRE: Angel Kaleb Palomo Beaujean

ALUMNOS

INSTRUCCIONES: CONTESTA EL SIGUIENTE CUESTIONARIO.

1. ¿TU PROFESOR TE HA HABLADO SOBRE EL PROYECTO ESCOLAR?

No

2. ¿QUÉ ENTIENDES POR PROYECTO ESCOLAR?

Por ejemplo: La Biblioteca, esto es un proyecto que se tiene pensado hacer a futuro

3. ¿QUÉ PARTES INTEGRAN EL PROYECTO ESCOLAR?

Mesa directiva, Dirección, Maestros y padres de familia

4. ¿CREES QUE COMO ALUMNO FORMAS PARTE DE ESTE PROYECTO? ¿CÓMO?

Si - Cooperando por ejemplo: Comprando en la cooperativa, recaudando fondos como el periodico, latas etc

5. ¿EXPLICA QUE ES AUTOEVALUACIÓN?

6. ¿CÓMO TE EVALUA TU PROFESOR?

7. ¿CUÁL ES TU PROPÓSITO O TU META A ALCANZAR DENTRO DE LA EDUCACIÓN QUE SE TE BRINDA EN LA INSTITUCIÓN?

Ser mejor cada día, aprender más, sacar diplomas y llegar a tener mejores calificaciones

8. ¿EN TU ESCUELA SE REALIZA EL EXAMEN DIAGNÓSTICO AL INICIO DEL AÑO? ¿DE QUE MANERA?

Si - nos los hizo mi maestra y nos entregaron el examen y nos pregunta ¿que quien se quedara con ella?

9. ¿TUS PAPAS TE AYUDAN A TUS TAREAS O LABORES ESCOLARES? ¿DE QUE MANERA?

Si - mi mamá es la que más me apoya me explica lo que no entiendo y repasamos lo que vi en la escuela diariamente

10. ¿CÓMO DESCRIBES A TU ESCUELA EN EL AMBIENTE EDUCATIVO?

Bueno, solo que cuando no entiendo algo me da miedo preguntarle a la maestra siento que se enoja y por mis compañeros también bueno.

11. ¿CUÁL ES EL NOMBRE DEL PROYECTO ESCOLAR?

No lo se



NOMBRE: Magdalena Jiménez Arpeitia

PADRES DE FAMILIA



INSTRUCCIONES: CONSTE LAS SIGUIENTES CUESTIONES.

1. ¿AYUDA USTED A SUS HIJOS EN LAS LABORES ESCOLARES? ¿DE QUE MANERA?

Si  
revisa la tarea. le ayudo en lo que no sabe

2. ¿CONOCE LA MANERA EN QUE EL (LA) PROFESOR (A) EVALUA A SU HIJO(A)?  
¿EXPLÍQUELA?

Si  
con exámenes, Cuadernos, material, etc

3. ¿EN QUE CONSISTE EL PROYECTO ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN?

4. ¿CONOCE LA ORGANIZACIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA, EXPLÍQUELOS?

Si apoyamos todos, maestros, Mesa directiva  
padres y alumnos

5. ¿CONOCE EL TRABAJO EN EL AULA DE CLASES DE SU HIJO, EXPLIQUE EN QUE CONSISTE?

Si en coordinación y disciplina

6. ¿CONOCE LAS FUNCIONES DE LA MESA DIRECTIVA? ¿MENCIONE ALGUNAS?

Si tener la Escuela limpia Ver que  
todo funcione,

7. ¿QUÉ PAPEL DESEMPEÑAN LAS VOCALES DENTRO DEL AULA?

Apoyar a la maestra y representarnos

8. ¿SI TUVIERA QUE PONER CIFRAS, QUE PORCENTAJE LE DARIA A LA EDUCACIÓN ESCOLAR QUE RECIBE SU HIJO(A) PARA LOGRAR LA BUENA FORMACIÓN DEL EDUCANDO?

75%

9. ¿SABE DE LOS AVANCES Y DIFICULTADES EN EL APRENDIZAJE DE SU HIJO?  
¿MENCIONELOS?

Si las matemáticas se le dificultan  
en que es responsable de sus cosas.

10. ¿CONOCE LAS COMISIONES DE LOS MAESTROS CON PRESIÓN Y LOS PROPÓSITOS GENERALES QUE ESTAN ESTABLECIDOS EN EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO?  
¿EXPLIQUE EN QUE CONSISTEN?

11. ¿CUAL ES EL NOMBRE DEL PROYECTO ESCOLAR QUE TIENE LA INSTITUCIÓN?

GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN.



NOMBRE: Nosma Eugenio

PADRES DE FAMILIA

INSTRUCCIONES: CONSTE LAS SIGUIENTES CUESTIONES.

1. ¿AYUDA USTED A SUS HIJOS EN LAS LABORES ESCOLARES? ¿DE QUE MANERA?

Si orientándolos en su tareas

2. ¿CONOCE LA MANERA EN QUE EL (LA) PROFESOR (A) EVALUA A SU HIJO(A)?  
¿EXPLIQUELA?

Con tareas, trabajo en equipo y investigaciones

3. ¿EN QUE CONSISTE EL PROYECTO ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN?

Es un proyecto que organizan todos los maestros al empezar el nuevo ciclo escolar

4. ¿CONOCE LA ORGANIZACIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA, EXPLIQUELOS?

5. ¿CONOCE EL TRABAJO EN EL AULA DE CLASES DE SU HIJO, EXPLIQUE EN QUE CONSISTE?

El profesor los pone hacer resúmenes y les da hojas para responder junto con su tema

6. ¿CONOCE LAS FUNCIONES DE LA MESA DIRECTIVA? ¿MENCIONE ALGUNAS?

7. ¿QUÉ PAPEL DESEMPEÑAN LAS VOCALES DENTRO DEL AULA?

se podría decir que es la comunicación del maestro hacia nosotros

8. ¿SI TUVIERA QUE PONER CIFRAS, QUE PORCENTAJE LE DARIA A LA EDUCACIÓN ESCOLAR QUE RECIBE SU HIJO(A) PARA LOGRAR LA BUENA FORMACIÓN DEL EDUCANDO?

yo le daría 85 %

9. ¿SABE DE LOS AVANCES Y DIFICULTADES EN EL APRENDIZAJE DE SU HIJO? ¿MENCIONELOS?

Antes era muy floja y lata; pero ahora le hecha mas ganas

10. ¿CONOCE LAS COMISIONES DE LOS MAESTROS CON PRECISION Y LOS PROPÓSITOS GENERALES QUE ESTAN ESTABLECIDOS EN EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO? ¿EXPLIQUE EN QUE CONSISTEN?

Consiste: hacer Investigaciones, tareas,

11. ¿CUAL ES EL NOMBRE DEL PROYECTO ESCOLAR QUE TIENE LA INSTITUCIÓN?

centro escolar Miguel Hidalgo

GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN.



NOMBRE: Cruz Arredondo German



PADRES DE FAMILIA

INSTRUCCIONES: CONSTE LAS SIGUIENTES CUESTIONES.

1. ¿AYUDA USTED A SUS HIJOS EN LAS LABORES ESCOLARES? ¿DE QUE MANERA?

Si, enseñándoles o explicándoles las dudas en cuanto a lo aprendido

2. ¿CONOCE LA MANERA EN QUE EL (LA) PROFESOR (A) EVALUA A SU HIJO(A)?  
¿EXPLÍQUELA?

Si, con las tareas, evaluación de conocimientos, trabajos especiales

3. ¿EN QUE CONSISTE EL PROYECTO ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN?

la desamoneo

4. ¿CONOCE LA ORGANIZACIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA, EXPLÍQUELOS?

No

5. ¿CONOCE EL TRABAJO EN EL AULA DE CLASES DE SU HIJO, EXPLIQUE EN QUE CONSISTE?

Si, el profesor les da a conocer lo del plan de estudio y el alumno hace grupos para realizar actividades

6. ¿CONOCE LAS FUNCIONES DE LA MESA DIRECTIVA? ¿MENCIONE ALGUNAS?

NO

7. ¿QUÉ PAPEL DESEMPEÑAN LAS VOCALES DENTRO DEL AULA?

Ayudan al profesor en algunas actividades

8. ¿SI TUVIERA QUE PONER CIFRAS, QUE PORCENTAJE LE DARIA A LA EDUCACIÓN ESCOLAR QUE RECIBE SU HIJO(A) PARA LOGRAR LA BUENA FORMACIÓN DEL EDUCANDO?

50%

9. ¿SABE DE LOS AVANCES Y DIFICULTADES EN EL APRENDIZAJE DE SU HIJO? ¿MENCIONELOS?

Si, No hay dificultades

10. ¿CONOCE LAS COMISIONES DE LOS MAESTROS CON PRECISION Y LOS PROPÓSITOS GENERALES QUE ESTAN ESTABLECIDOS EN EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO? ¿EXPLIQUE EN QUE CONSISTEN?

No

11. ¿CUAL ES EL NOMBRE DEL PROYECTO ESCOLAR QUE TIENE LA INSTITUCIÓN?

NO





NOMBRE: HELENA GARCÍA SOLÍS

PADRES DE FAMILIA



INSTRUCCIONES: CONSTE LAS SIGUIENTES CUESTIONES.

1. ¿AYUDA USTED A SUS HIJOS EN LAS LABORES ESCOLARES? ¿DE QUE MANERA?

Sí, revisando lo q' hace de trabajos al día y explicando lo q' no entiende.

2. ¿CONOCE LA MANERA EN QUE EL (LA) PROFESOR (A) EVALUA A SU HIJO(A)? ¿EXPLIQUELA?

Cada 2 meses el profesor evalúa con trabajos de clase, participaciones, conducta, tareas, trabajos en casa y a todo esto se anexa su examen diagnóstico.

3. ¿EN QUE CONSISTE EL PROYECTO ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN?

Uno de los propósitos es tener un mejor nivel de niños q' se interesen por estudiar; a los hábitos q' se inculcan como a los valores.

4. ¿CONOCE LA ORGANIZACIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA, EXPLIQUELOS?

Muy poco. Se q' hay una hora de entrada como de salida, recados firmados, las vocales son las q' pueden entrar a determinada hora para ayudar a los maestros en alguna cosa, etc.

5. ¿CONOCE EL TRABAJO EN EL AULA DE CLASES DE SU HIJO, EXPLIQUE EN QUE CONSISTE?

Trabajan determinado tiempo con cada materia de estas sacan resúmenes de otras cuestionarios, de otros trabajos con ejercicios como también hay una explicación del tema por la maestra o

6. ¿CONOCE LAS FUNCIONES DE LA MESA DIRECTIVA? ¿MENCIONE ALGUNAS? CON EXPOSICIONES.

Son los encargados de administrar el dinero para resolver las necesidades q' tiene la escuela en general.

7. ¿QUÉ PAPEL DESEMPEÑAN LAS VOCALES DENTRO DEL AULA?

Son los intermediarios de profesor con padres de familia para resolver algún asunto tratado sobre nuestros hijos.

8. ¿SI TUVIERA QUE PONER CIFRAS, QUE PORCENTAJE LE DARIA A LA EDUCACIÓN ESCOLAR QUE RECIBE SU HIJO(A) PARA LOGRAR LA BUENA FORMACIÓN DEL EDUCANDO?

Es buena, se trabaja agusto, q' lastima q' no se tenga más material didáctico para q' los niños se transporten o jueguen para q' retengan más, yo doy un 9.8

9. ¿SABE DE LOS AVANCES Y DIFICULTADES EN EL APRENDIZAJE DE SU HIJO? ¿MENCIONELOS?

Me doy cuenta con los trabajos realizados q' tareas o las calificaciones estas me dicen si va bien o me alertan para sentarme a explicarle.

10. ¿CONOCE LAS COMISIONES DE LOS MAESTROS CON PRECISIÓN Y LOS PROPÓSITOS GENERALES QUE ESTAN ESTABLECIDOS EN EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO? ¿EXPLIQUE EN QUE CONSISTEN?

No mucho. Se q' algunos maestros tienen comisión de mantener limpios baños, de poner práctico moral, etc. todo esto para q' los niños tengan interés por cuidar su escuela.

11. ¿CUAL ES EL NOMBRE DEL PROYECTO ESCOLAR QUE TIENE LA INSTITUCIÓN?

LOS VALORES



NOMBRE: Ma. Luiza Vichique López

PADRES DE FAMILIA



INSTRUCCIONES: CONSTE LAS SIGUIENTES CUESTIONES.

1. ¿AYUDA USTED A SUS HIJOS EN LAS LABORES ESCOLARES? ¿DE QUE MANERA?

Si, explicando lo que se le dificulta

2. ¿CONOCE LA MANERA EN QUE EL (LA) PROFESOR (A) EVALUA A SU HIJO(A)?  
¿EXPLIQUELA?

Si, exámenes bimestrales, tareas y participación en clase

3. ¿EN QUE CONSISTE EL PROYECTO ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN?

4. ¿CONOCE LA ORGANIZACIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA, EXPLIQUELOS?

Si, la dirección escolar, la sociedad de padres de familia y los profesores.

5. ¿CONOCE EL TRABAJO EN EL AULA DE CLASES DE SU HIJO, EXPLIQUE EN QUE CONSISTE?

Si, la profesora conjuntamente con los alumnos realizan las actividades de los libros promoviendo la participación de cada alumno.

6. ¿CONOCE LAS FUNCIONES DE LA MESA DIRECTIVA? ¿MENCIONE ALGUNAS?

Manejo de las finanzas y mantenimiento de la escuela.

7. ¿QUÉ PAPEL DESEMPEÑAN LAS VOCALES DENTRO DEL AULA?

apoyan a los profesores y organizan a los papas.

8. ¿SI TUVERA QUE PONER CIFRAS, QUE PORCENTAJE LE DARIA A LA EDUCACIÓN ESCOLAR QUE RECIBE SU HIJO(A) PARA LOGRAR LA BUENA FORMACIÓN DEL EDUCANDO?

90%

9. ¿SABE DE LOS AVANCES Y DIFICULTADES EN EL APRENDIZAJE DE SU HIJO? ¿MENCIONELOS?

Si, por sus calificaciones y la profesora informa oportunamente cuando el alumno presenta dificultades.

10. ¿CONOCE LAS COMISIONES DE LOS MAESTROS CON PRECISIÓN Y LOS PROPÓSITOS GENERALES QUE ESTAN ESTABLECIDOS EN EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO? ¿EXPLIQUE EN QUE CONSISTEN?

NO

11. ¿CUAL ES EL NOMBRE DEL PROYECTO ESCOLAR QUE TIENE LA INSTITUCIÓN?



NOMBRE: ESPERANZA BEAUJEAN SANTACRUZ



PADRES DE FAMILIA

INSTRUCCIONES: CONSTE LAS SIGUIENTES CUESTIONES.

1. ¿AYUDA USTED A SUS HIJOS EN LAS LABORES ESCOLARES? ¿DE QUE MANERA?

Si - Siempre  
Explicándole lo que no entiende, y apoyándolo en sus labores

2. ¿CONOCE LA MANERA EN QUE EL (LA) PROFESOR (A) EVALUA A SU HIJO(A)?  
¿EXPLÍQUELA?

No

3. ¿EN QUE CONSISTE EL PROYECTO ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN?

EN RECOLECTAR FONDOS PARA REALIZAR CUALQUIER PROYECTO QUE SE TENGA EN MENTE.

4. ¿CONOCE LA ORGANIZACIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA, EXPLIQUELOS?

Casi siempre la maestra les lee y conforme el horario empiezan a trabajar

5. ¿CONOCE EL TRABAJO EN EL AULA DE CLASES DE SU HIJO, EXPLIQUE EN QUE CONSISTE?

LA ORGANIZACIÓN LA LLEVA MESA DIRECTIVA EN CONJUNTO CON LA DIRECCIÓN Y PROFESORES

6. ¿CONOCE LAS FUNCIONES DE LA MESA DIRECTIVA? ¿MENCIONE ALGUNAS?

RECOLECTA FONDOS PARA LOS PROYECTOS DE LA ESCUELA Apoyan a los Maestros, organizan labores en la Esc.

7. ¿QUÉ PAPEL DESEMPEÑAN LAS VOCALES DENTRO DEL AULA?

Apoyan a las Maestras en cuestión de los eventos, asen y organizan labores que les indiquen.

8. ¿SI TUVIERA QUE PONER CIFRAS, QUE PORCENTAJE LE DARIA A LA EDUCACIÓN ESCOLAR QUE RECIBE SU HIJO(A) PARA LOGRAR LA BUENA FORMACIÓN DEL EDUCANDO?

9

9. ¿SABE DE LOS AVANCES Y DIFICULTADES EN EL APRENDIZAJE DE SU HIJO? ¿MENCIONELOS?

Su avance a sido Bueno solo que hay cosas que se le dificultan un poco como Matematicas en ocasiones

10. ¿CONOCE LAS COMISIONES DE LOS MAESTROS CON PRESIÓN Y LOS PROPÓSITOS GENERALES QUE ESTAN ESTABLECIDOS EN EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO? ¿EXPLIQUE EN QUE CONSISTEN?

No

11. ¿CUAL ES EL NOMBRE DEL PROYECTO ESCOLAR QUE TIENE LA INSTITUCIÓN?

Lo desconosco

GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN.



NOMBRE: Jacqueline Quintanilla

PADRES DE FAMILIA



INSTRUCCIONES: CONSTE LAS SIGUIENTES CUESTIONES.

1. ¿AYUDA USTED A SUS HIJOS EN LAS LABORES ESCOLARES? ¿DE QUE MANERA?

Si ayudando a investigar y en trabajos de educación artística

2. ¿CONOCE LA MANERA EN QUE EL (LA) PROFESOR (A) EVALUA A SU HIJO(A)? ¿EXPLIQUELA?

Si - Conforme a tareas trabajos diarios y Calificación Diferencial

3. ¿EN QUE CONSISTE EL PROYECTO ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN?

En dos buena educación

4. ¿CONOCE LA ORGANIZACIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA, EXPLIQUELOS?

Muy poco pero opino que sus regulaciones son buenas.

5. ¿CONOCE EL TRABAJO EN EL AULA DE CLASES DE SU HIJO, EXPLIQUE EN QUE CONSISTE?

Si - en mucho trabajo reglas educación y su disciplina

6. ¿CONOCE LAS FUNCIONES DE LA MESA DIRECTIVA? ¿MENCIONE ALGUNAS?

No

7. ¿QUÉ PAPEL DESEMPEÑAN LAS VOCALES DENTRO DEL AULA?

Los que corresponden a el trabajo de los alumnos y los eventos sociales

8. ¿SI TUVIERA QUE PONER CIFRAS, QUE PORCENTAJE LE DARIA A LA EDUCACIÓN ESCOLAR QUE RECIBE SU HIJO(A) PARA LOGRAR LA BUENA FORMACIÓN DEL EDUCANDO?

Lo le pondría dignificación (30)

9. ¿SABE DE LOS AVANCES Y DIFICULTADES EN EL APRENDIZAJE DE SU HIJO? ¿MENCIONELOS?

Si - en general bien

10. ¿CONOCE LAS COMISIONES DE LOS MAESTROS CON PRECISIÓN Y LOS PROPÓSITOS GENERALES QUE ESTAN ESTABLECIDOS EN EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO? ¿EXPLIQUE EN QUE CONSISTEN?

"No lo se"

11. ¿CUAL ES EL NOMBRE DEL PROYECTO ESCOLAR QUE TIENE LA INSTITUCIÓN?

No lo se



NOMBRE: Cabrera Alvarez Mtz.

PADRES DE FAMILIA



INSTRUCCIONES: CONSTE LAS SIGUIENTES CUESTIONES.

1. ¿AYUDA USTED A SUS HIJOS EN LAS LABORES ESCOLARES? ¿DE QUE MANERA?

Si explicandoles

2. ¿CONOCE LA MANERA EN QUE EL (LA) PROFESOR (A) EVALUA A SU HIJO(A)?  
¿EXPLIQUELA?

No

3. ¿EN QUE CONSISTE EL PROYECTO ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN?

En que el niño aprenda

4. ¿CONOCE LA ORGANIZACIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA, EXPLIQUELOS?

No

5. ¿CONOCE EL TRABAJO EN EL AULA DE CLASES DE SU HIJO, EXPLIQUE EN QUE CONSISTE?

Si en que el niño participe

6. ¿CONOCE LAS FUNCIONES DE LA MESA DIRECTIVA? ¿MENCIONE ALGUNAS?

No

7. ¿QUÉ PAPEL DESEMPEÑAN LAS VOCALES DENTRO DEL AULA?

Apoyo a la maestra alumnos

8. ¿SI TUVIERA QUE PONER CIFRAS, QUE PORCENTAJE LE DARIA A LA EDUCACIÓN ESCOLAR QUE RECIBE SU HIJO(A) PARA LOGRAR LA BUENA FORMACIÓN DEL EDUCANDO?

80%

9. ¿SABE DE LOS AVANCES Y DIFICULTADES EN EL APRENDIZAJE DE SU HIJO? ¿MENCIONELOS?

Si

10. ¿CONOCE LAS COMISIONES DE LOS MAESTROS CON PRESIÓN Y LOS PROPÓSITOS GENERALES QUE ESTAN ESTABLECIDOS EN EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO? ¿EXPLIQUE EN QUE CONSISTEN?

No

11. ¿CUAL ES EL NOMBRE DEL PROYECTO ESCOLAR QUE TIENE LA INSTITUCIÓN?

No

GRACIAS POR TU PARTICIPACIÓN.



NOMBRE:

Virginia Nova

PADRES DE FAMILIA



INSTRUCCIONES: CONSTE LAS SIGUIENTES CUESTIONES.

1. ¿AYUDA USTED A SUS HIJOS EN LAS LABORES ESCOLARES? ¿DE QUE MANERA?

Si, apoyándolos en lo que necesitan y proporcionándole el material que necesitan

2. ¿CONOCE LA MANERA EN QUE EL (LA) PROFESOR (A) EVALUA A SU HIJO(A)?  
¿EXPLIQUELA?

Si, con evaluaciones periódicas, tareas, respectivamente, exposiciones, participaciones, etc.

3. ¿EN QUE CONSISTE EL PROYECTO ESCOLAR DE LA INSTITUCIÓN?

En cumplir con el calendario de la SEP, participación de los maestros con mucha dedicación, mejor y calidad de educación.

4. ¿CONOCE LA ORGANIZACIÓN Y EL FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA, EXPLIQUELOS?

por comisiones, mesa directiva, vocales

5. ¿CONOCE EL TRABAJO EN EL AULA DE CLASES DE SU HIJO, EXPLIQUE EN QUE CONSISTE?

Si, participación y aplicando lo que aprende

6. ¿CONOCE LAS FUNCIONES DE LA MESA DIRECTIVA? ¿MENCIONE ALGUNAS?

Si, cubrir necesidades de salones, maestros, mantener el plantel en buen estado.

7. ¿QUÉ PAPEL DESEMPEÑAN LAS VOCALES DENTRO DEL AULA?

Apoyar a los padres de familia, dar la información apoyar al maestro, organizar

8. ¿SI TUVIERA QUE PONER CIFRAS, QUE PORCENTAJE LE DARIA A LA EDUCACIÓN ESCOLAR QUE RECIBE SU HIJO(A) PARA LOGRAR LA BUENA FORMACIÓN DEL EDUCANDO?

de 10

9. ¿SABE DE LOS AVANCES Y DIFICULTADES EN EL APRENDIZAJE DE SU HIJO? ¿MENCIONELOS?

Si, no ha tenido problemas

10. ¿CONOCE LAS COMISIONES DE LOS MAESTROS CON PRESIDENCIA Y LOS PROPÓSITOS GENERALES QUE ESTAN ESTABLECIDOS EN EL PLAN Y LOS PROGRAMAS DE ESTUDIO? ¿EXPLIQUE EN QUE CONSISTEN?

Es muy amplio

11. ¿CUAL ES EL NOMBRE DEL PROYECTO ESCOLAR QUE TIENE LA INSTITUCIÓN?

No lo recuerdo.