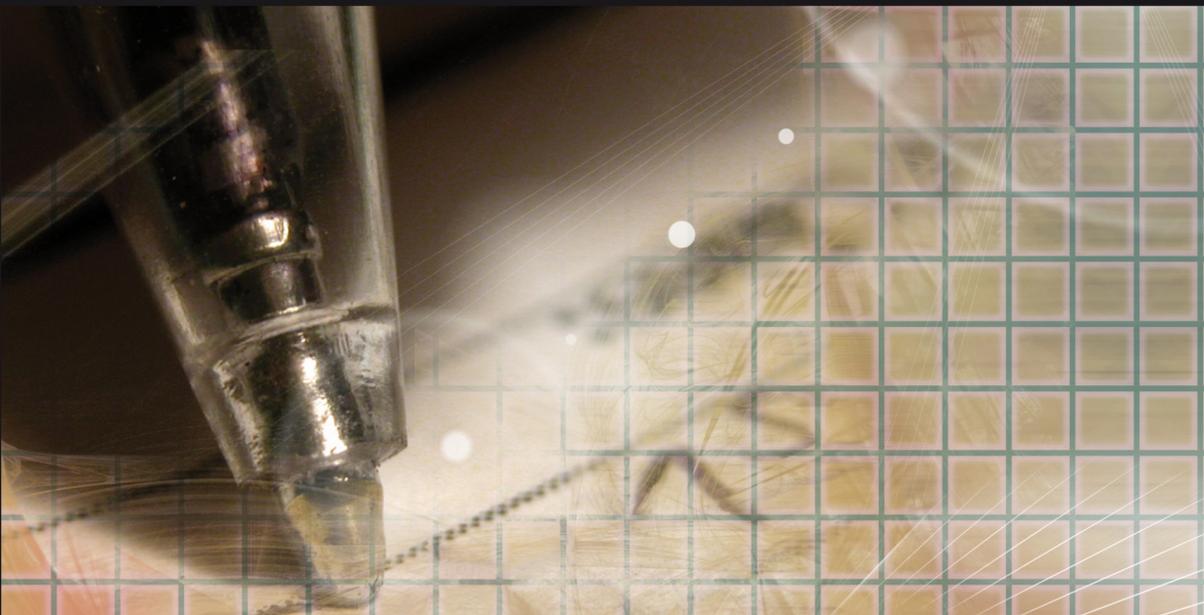




# Gestión y calidad de la educación básica

## Casos ejemplares de escuelas públicas mexicanas







# GESTIÓN Y CALIDAD DE LA EDUCACIÓN BÁSICA

CASOS EJEMPLARES DE ESCUELAS PÚBLICAS MEXICANAS

SUBSECRETARÍA DE EDUCACIÓN BÁSICA  
SECRETARÍA DEL ESTADO DE GUERRERO  
FACULTAD LATINOAMERICANA DE CIENCIAS SOCIALES

# SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

## **Secretaría de Educación Pública**

Alonso Lujambio Irazábal

## **Subsecretaría de Educación Básica**

José Fernando González Sánchez

## **Dirección General de Desarrollo Curricular**

Leopoldo Felipe Rodríguez Gutiérrez

## **Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa**

Juan Martín Martínez Becerra

## **Dirección General de Materiales Educativos**

María Edith Bernáldez Reyes

## **Dirección General de Educación Indígena**

Rosalinda Morales Garza

## **Dirección General de Formación Continua de Maestros en Servicio**

Leticia Gutiérrez Corona

Francisco Miranda López  
Iris Amalia Cervantes Jaramillo  
Coordinadores

**GESTIÓN Y CALIDAD DE  
LA EDUCACIÓN BÁSICA**  
CASOS EJEMPLARES DE ESCUELAS PÚBLICAS MEXICANAS

MÉXICO 2010

**Gestión y calidad de la educación básica. Casos ejemplares de escuelas públicas mexicanas** fue elaborado por la Subsecretaría de Educación Básica de la Secretaría de Educación Pública, la Secretaría de Educación Pública del Estado de Guerrero y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales. México.

El punto de vista de los artículos publicados es responsabilidad absoluta de los autores.

Coordinación General  
Francisco Miranda, FLACSO  
Edgar Jiménez Cabrera, SEP/SEB

Diseño de portada: Javier Muñoz Nájera  
Formación: Conaliteg  
Primera edición, 2010

D. R. © Secretaría de Educación Pública, 2008  
Argentina 28, Centro,  
06020, México, D. F.

Subsecretaría de Educación Básica  
Viaducto Río de la Piedad 507, Granjas México,  
08400, Del. Iztacalco México, D. F.

ISBN: 978-607-469-429-1

Los derechos de la publicación en México pertenecen a la Secretaría de Educación Pública.

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de este libro puede ser reproducida, archivada o transmitida, en cualquier sistema —electrónico, mecánico, de fotorreproducción, de almacenamiento en memoria o cualquier otro—, sin hacerse acreedor a las sanciones establecidas en las leyes, salvo con el permiso escrito del titular del *copyright*. Las características tipográficas, de composición, diseño, corrección, formato, son propiedad del editor.

**Impreso en México • Printed in Mexico**

# ÍNDICE

- 9 PRESENTACIÓN
- 13 PRÓLOGO
- 17 INTRODUCCIÓN
- 
- 30 I. EXPERIENCIAS DE EDUCACIÓN PREESCOLAR
- 31 Espacio de aprendizaje y formación:  
Centro de Desarrollo Infantil núm. 6  
TERESA BRACHO GONZÁLEZ Y CATALINA AURELIA VARGAS BILLARES
- 47 Calidad educativa y trabajo escolar:  
Jardín de Niños Adolfo Cienfuegos Camus  
OFELIA PIEDAD PINEDA Y MARÍA LETICIA SÁNCHEZ PAZARÁN
- 59 De la escuela a la comunidad y de la comunidad a la escuela:  
Jardín de Niños María de la Luz Arrieta  
FRANCISCO JAVIER PAREDES OCHOA Y FERMÍN ARRIAGA GONZÁLEZ
- 77 Una trayectoria de la calidad educativa:  
la experiencia del Jardín de Niños Belisario Domínguez  
LUZ ELENA ACEFF SÁNCHEZ Y ROSAURA SANDOVAL MOTA
- 95 Historia con tradición y un encuentro bicultural: Jardín de Niños Luis  
Donaldo Colosio Murrieta en la Montaña Alta de Guerrero  
CLARA FRÍAS ÁLVAREZ Y EMILIA REBECA NAVA VIZCARRA
- 115 Cumplir, incluir y atender la diversidad:  
Jardín de Niños Eloísa Aguirre del Valle  
EURÍPIDES GONZÁLEZ BELTRÁN
- 130 Gestión del logro educativo en el Jardín de Niños Rosaura Zapata  
LOURDES TERESA CUEVAS RAMÍREZ Y LIDIA MONDRAGÓN SOSA
- 
- 150 II. EXPERIENCIAS DE EDUCACIÓN PRIMARIA
- 151 La construcción social de la calidad educativa: lecciones y aprendizajes de  
la Escuela Primaria Ignacio Manuel Altamirano  
FRANCISCO MIRANDA LÓPEZ Y RAÚL FERNÁNDEZ GÓMEZ
- 174 Colectivo, valores, lengua y cultura: componentes de la calidad en la  
Escuela Intercultural Bilingüe El Progreso  
SYLVIA SCHMELKES DEL VALLE, TONATIUTH MOSSO VARGAS Y  
MIGUEL REYES PÉREZ

- 198 Una comunidad docente con convicciones:  
Escuela Primaria Abundes Tovar  
RAÚL ACOSTA CASTILLO Y JUAN RODOLFO ALANÍS CHO
- 217 ¡El compromiso es con nuestra escuela!:  
Escuela Primaria Niños Héroe de Chapultepec  
ALEJANDRO CARMONA LEÓN Y CÉSAR CRISTÓBAL CERVANTES
- 232 El trabajo en equipo y las buenas prácticas de gestión:  
Escuela Primaria Juan Escutia  
MARTÍN DE LOS HEROS RONDENIL Y JOSÉ MANUEL HERNÁNDEZ MARBÁN
- 256 El ayer y el hoy, una gran transformación educativa:  
Escuela Primaria Luis Donaldo Colosio  
JUAN TREGEAR MALDONADO Y AMIRA HERNÁNDEZ JAIMES
- 270 Una escuela muy especial para gente muy especial:  
Centro de Atención Múltiple núm. 9  
BERNARDO H. NARANJO PIÑERO Y ROMÁN CRUZ SÁNCHEZ
- 286 ¡Es una gran experiencia estar en esta escuela!:  
Escuela Primaria Teófilo Rivera  
LAURA FRADE RUBIO Y BEATRIZ TENORIO SÁNCHEZ
- 307 Ambientes democráticos en la gestión escolar:  
Escuela Primaria Lázaro Cárdenas del Río  
ROSA MARÍA FRANCO CATALÁN Y ROSAURA SANDOVAL MOTA
- 328 III. EXPERIENCIAS DE EDUCACIÓN SECUNDARIA
- 329 La condición es que trabajen: relatos de liderazgo y compromisos de la  
Telesecundaria Sor Juana Inés de la Cruz  
JORGE ALSINA VALDEZ CAPOTE Y VICTORIA JORGE SALVADOR
- 344 Cumplir propósitos educativos en una escuela de calidad:  
Telesecundaria Calmécatl  
HÉCTOR CORTEZ YACILA Y RODOLFO ALANÍS TAFOLLA
- 363 Buenas prácticas de gestión educativa en una comunidad rural:  
Escuela Secundaria General Valentín Gómez Farías  
ISAÍAS ÁLVAREZ GARCÍA Y FERNANDO GUTIÉRREZ ORTEGA
- 384 Una escuela que aprende y acciona: Telesecundaria Justo Sierra  
RENÉ GONZÁLEZ CANTÚ Y NORMA LILIA DÍAZ ÁVILA
- 407 Tan lejos como llegue la calidad educativa:  
Escuela Secundaria Técnica núm. 1 Juan de Dios Bátiz  
MARCELA CAMPOS GÓMEZ, XÓCHITL MOSSO ZEMPOALTECA E IVONNE DEL  
CARMEN PASTRANA SANTAELLA
- 428 BALANCE Y CONCLUSIONES
- 438 NOTA DE POLÍTICA PÚBLICA: APRENDIENDO DE LAS ESCUELAS EJEMPLARES





# PRESENTACIÓN

Explorar nuevos ámbitos de intervención en la política educativa que desde una lógica diferente contribuyan a mejorar el funcionamiento y logro educativo de los centros escolares, llevó a reconocer la oportunidad que representa aprender de las instituciones que han alcanzado un desempeño destacado y donde es posible distinguir una dinámica en espiral de esfuerzo continuo por elevar sistemáticamente lo conseguido. La tendencia positiva actual en diferentes indicadores educativos nos anima a buscar nuevas herramientas; el marco de una realidad con factores estructurales adversos al desarrollo educativo, se atenúa al escuchar a Schmelkes (2007): «La escuela es capaz de mitigar los efectos de las características socioeconómicas y culturales de los alumnos cuando así se lo propone»; asumimos entonces que estos factores oponentes son franqueables.

La Secretaría de Educación de Guerrero (SEG) y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso), sede México, hemos venido construyendo lazos de colaboración, fortalecidos en estos últimos años por la necesidad de crear respuestas más efectivas ante el panorama educativo de la entidad. Así, en un momento de reflexión compartida se forjó el proyecto colaborativo Reconocimiento Guerrero a la Calidad Educativa y Documentación de la Gestión del Logro Educativo, con dos propósitos fundamentales: realizar una distinción pública a colectivos escolares comprometidos a brindar la mejor educación a sus alumnos y documentar sus experiencias para difundirlas en diferentes espacios académicos, para construir una propuesta diferente que aliente la réplica reflexiva de buenas prácticas educativas. La Coordinación Estatal del Programa Escuelas de Calidad fue la instancia de la SEG que se enlazó con la Coordinación de la Especialidad en Política y Gestión Educativa de la Flacso para el desarrollo de esta iniciativa.

A este proyecto se sumaron expertos de la Universidad Iberoamericana, del Instituto Politécnico Nacional, de la Universidad Autónoma Metropolitana Unidad-Azcapotzalco/Xochimilco, del Colegio de Tlaxcala, de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, de la Universidad Pedagógica Nacional-Ajusco y de las Asociaciones Civiles Excelencia Educativa, Calidad Educativa, Proyecto Educativo y Consultoría para la Calidad Educativa, así como académicos estatales de las normales públicas, unidades de la Universidad Pedagógica Nacional y de los Centros de Actualización del Magisterio. Este grupo mixto conformó el equipo de investigadores invitados que documentó durante el ciclo escolar 2008-2009 los casos más relevantes identificados entre

las escuelas que respondieron a la invitación realizada a todos los centros de educación básica de la entidad para presentar un expediente con evidencias de haber alcanzado elevados estándares en calidad educativa.

El proyecto estableció 20 escuelas como meta para entregar el reconocimiento, en virtud de la capacidad existente para documentar las experiencias educativas por el equipo de expertos participantes. Los investigadores estatales desarrollaron un proceso de análisis reflexivo y contrastación en campo de la información presentada por las escuelas en los ámbitos de gestión escolar, gestión pedagógica y participación social. Resultaron seleccionadas 21 escuelas, distribuidas en un Centro de Educación Inicial, un Centro de Atención Múltiple, dos escuelas indígenas, seis jardines de niños, seis primarias, tres telesecundarias y dos secundarias; con ello se reflejaron historias de éxito en las diversas modalidades de educación básica.

Al tocar desde una perspectiva poco abordada el fenómeno escolar, se descubrió un gran interés de directivos y docentes por abrir sus instituciones a la observación de miradas externas y curiosas que buscaban constatar estar realmente frente a una escuela exitosa e indagar por todos sus espacios y con todos sus actores los factores que provocaban un funcionamiento acertado. Por su parte, los directivos y docentes, en general, demostraron particular deseo de conocer sus áreas de oportunidad, aprovechar la presencia de los expertos para identificar los aspectos que requerían atención prioritaria; con ello se revelaba la característica sintomática del tránsito permanente hacia la calidad educativa.

El área de especialidad de los investigadores invitados es diversa, incluye perfiles en interculturalidad, sociología, evaluación, gestión, pedagogía, preescolar, primaria, secundaria, entre otros; por eso se distinguen marcos conceptuales diferentes para analizar y documentar las historias de los centros escolares. También es importante señalar que estos trabajos se conformaron en la modalidad de estudios exploratorios, por la breve actividad de campo desarrollada, pero suficientemente soportada en la experiencia y autoridad que tienen los académicos externos a la entidad y que fungieron como investigadores titulares, asociados con un académico estatal para la tarea realizada.

Los estudios exploratorios que integran esta obra son una mirada a la vida de las escuelas participantes, desde la óptica de quienes los elaboraron; encontramos documentos donde se destacan las fortalezas, otros tocan con más detalle las áreas de oportunidad. Retroalimentar a las escuelas se consideró desde el inicio del proyecto una tarea indispensable por realizar, sobre la base de reconocer que la calidad educativa es un proceso inacabado.

En esta obra los investigadores participantes aportan recomendaciones para las escuelas, el Programa Escuelas de Calidad, la Secretaría de Educación de Guerrero, la Secretaría de Educación Pública y diferentes instancias de gobierno,

para coadyuvar al mejoramiento de la educación. Estas consideraciones invitan a revisar la política educativa y sus estrategias; aun en los casos que ya se esté actuando respecto a las sugerencias planteadas por los participantes en la investigación, se asume que puede ser insuficiente y se acepta el llamamiento para generar reacciones positivas.

Deseamos que los lectores, especialmente los maestros y directivos, reconozcan que el amor a los niños y a la profesión docente es lo relevante de estas experiencias educativas y actúen como agentes facilitadores de otros determinantes fundamentales del éxito en las escuelas: liderazgo directivo efectivo, trabajo en equipo, colaboración de los padres, gusto de los alumnos por la escuela; que adviertan que la mayor fortaleza de una buena escuela está en sus maestros y en el líder directivo de éstos; que se identifiquen con los protagonistas tesoneros de estas historias; que perseveren en forjar la mejor escuela para sus alumnos y la mejor experiencia profesional para sí mismos que les permita trascender y autorrealizarse; que se entusiasmen también en redoblar el esfuerzo y en crear su propia reacción para abordar la calidad educativa.

La educación es compromiso de todos; deseamos que en este texto se descubran elementos para contribuir, desde la trinchera donde nos encontremos, a transformar México a través de la educación y ofrecer en la escuela pública más cercana a cada niño la mejor experiencia educativa que le dé impulso suficiente para ser ciudadano pleno de nuestra sociedad.

Un reconocimiento sincero a las escuelas participantes, a los investigadores invitados y, desde luego, a la Subsecretaría de Educación Básica de la SEP.

Lic. José Luis González de la Vega Otero  
SECRETARIO DE EDUCACIÓN DE GUERRERO

Mtra. Giovanna Valenti Nigrini  
DIRECTORA GENERAL FLACSO-MÉXICO

Junio de 2010



# PRÓLOGO

Desde hace dos décadas, en la mayor parte de los países del mundo, la educación básica ha estado inmersa en un proceso de reforma que busca la implementación de nuevos enfoques organizacionales y de gestión. En el caso de México, estos cambios han logrado transformar las estructuras y los mecanismos de administración educativa de tal forma que se han alcanzado mayores niveles de calidad y pertinencia en la ejecución de las tareas cotidianas de las escuelas públicas.

Durante este proceso de reforma educativa, los retos para promover una gestión escolar más eficaz han surgido de forma natural debido a diversos factores intrínsecos a la misma como son: la activa participación de diversas instancias y actores que intervienen en la conducción del sistema; las acciones estratégicas orientadas a mejorar la calidad de la educación; y las condiciones económicas, sociales y culturales bajo las cuales funcionan las escuelas, especialmente las que imperan en aquellas regiones que acusan condiciones de pobreza y extrema pobreza.

La nueva gestión del sistema de educación básica se ocupa de atender focalmente los problemas particulares de los centros escolares, impulsando procesos de creación educativa que ahonden en la descentralización financiera y administrativa, de manera que estos originen un valor agregado en el desarrollo educativo de cada entidad federativa, región y centro educativo.

Mediante la descentralización educativa hemos logrado, a una mayor escala, que las escuelas públicas adquieran capacidades de autogestión en diversos ámbitos, como los son las fuentes de financiamiento educativo, los arreglos normativos institucionales, las formas de coordinación política y administrativa entre los poderes federales y estatales, así como en la instauración de nuevas estructuras y mecanismos de participación social.

Junto con el proceso de descentralización, hemos puesto en marcha un nuevo esquema de trabajo en red dentro de los ámbitos inter e intrasectoriales, el cual ha logrado mejorar, por una parte, la coordinación de las acciones del poder central y, por la otra, la articulación institucional de los treinta y dos sistemas educativos que conforman el sistema educativo nacional.

En lo que va de la administración del Presidente Felipe Calderón, la Subsecretaría de Educación Básica a mi cargo se ha dedicado a reconfigurar la estructura y el funcionamiento del sistema educativo básico en su conjunto, con

el objeto de erigir una administración que concentre sus mejores esfuerzos en la escuela, alentar el fortalecimiento del capital social en todos y cada uno de los centros educativos del país y lograr que estos desarrollen todo su potencial como centros de aprendizaje.

De esta forma aspiramos a que las escuelas, en el marco de este nuevo enfoque de administración, alcancen la autonomía necesaria para decidir diversas cuestiones educativas y que además obtengan los servicios y recursos indispensables para el óptimo desarrollo de sus actividades.

Nuestro objetivo principal es que la nueva escuela pública que se ha comenzado a edificar en distintas partes de México consiga, a través de formas de participación autogestionarias, asegurarse del equipamiento oportuno, apropiado y suficiente de los materiales, recursos e infraestructura que requiere, aprovechándolos de un modo tal que sean compatibles con el medio ambiente. Ejemplo de ello es el “Programa Escuelas de Calidad” (PEC) que ha permitido impulsar un prototipo de escuela ejemplar porque contribuye a la formación de auténticas comunidades escolares, instituciones competentes, capaces de identificar las necesidades, problemáticas y objetivos de cara al mejoramiento en la calidad de los servicios que ofrecen.

El PEC establece criterios para mejorar la gestión escolar mediante la definición de un plan estratégico de transformación escolar y estándares de logro académico. A diez años de existencia, este Programa nos ha entregado resultados relevantes que demuestran fehacientemente que el mejoramiento de la infraestructura y el equipamiento escolar inciden directamente en el buen funcionamiento autogestionario de las comunidades escolares; asimismo, ha permitido comprobar que la participación social contribuye de forma importante a la exitosa transformación de las escuelas.

Las escuelas ejemplares que ya funcionan en todo el país dentro del PEC son instituciones eficaces, con capacidad para elaborar diagnósticos de sus comunidades escolares, aptas para instrumentar medidas específicas de atención a la diversidad cultural, lingüística y social, y además competentes para fomentar el diálogo, la tolerancia y el trato respetuoso entre sus integrantes.

Es necesario subrayar que el desarrollo de una nueva escuela pública está íntimamente vinculado con el fomento de valores para la convivencia democrática y el aprendizaje de los códigos culturales que propicien en los educandos la mayor comprensión de la dinámica del mundo actual.

La Subsecretaría de Educación Básica ha centrado su empeño en construir instituciones escolares capacitadas en el trabajo colegiado para asegurar una eficaz coordinación entre los docentes, el personal de apoyo, supervisores, asesores técnico pedagógicos y directivos. Escuelas preparadas para rendir cuentas a los alumnos y padres de familia y, también, a la nación, que cada día demanda escuelas mejor calificadas que formen mejores mexicanos.

Las nuevas formas de gestión que promovemos comprenden la transformación de los esquemas de formación integral de los seres humanos. Ahora ambicionamos que estos estén igualmente educados en los criterios de innovación y gestión del conocimiento en esferas fundamentales como lo son la docencia, la dirección y la gestión de los centros escolares, los sistemas de supervisión escolar y apoyo técnico pedagógico a las escuelas, así como en la alta dirección de la política y la de gestión de los sistemas educativos en el ámbito federal y estatal.

Especial atención estamos dedicando a la apremiante profesionalización de la mesoestructura educativa, que se encarga de la supervisión de las zonas escolares y de la asesoría técnico pedagógica a las escuelas, con la finalidad de vincular más estrechamente la gestión educativa federal con la estatal y, con ello, mejorar la efectividad en la atención a las necesidades de cada centro educativo.

La nueva gestión marcha en paralelo con las transformaciones que estamos efectuando al modelo educativo y a las prácticas pedagógicas en el aula y en la escuela. En este punto quisiera señalar el énfasis que hemos puesto en la formación por competencias, y en la reducción de la brecha tecnológica; ambos, factores de especial relevancia para que las comunidades escolares responda a las exigencias que les plantean la sociedad del conocimiento y la innovación educativa.

En suma, estamos construyendo un nuevo modelo de gestión, fuerte y técnicamente competente que contribuye a la calidad de las políticas públicas en materia educativa, evitando que ciertos intereses específicos (que a menudo eligen ejercer su influencia durante la etapa de ejecución de políticas) se apropien de los beneficios de éstas.

Hay que decir también, de manera enfática, que el establecimiento de mecanismos institucionales de participación social es clave en este proceso de transformación educativa que hemos impulsado. La actual política de educación básica en México se ha preocupado y ocupado por impulsar un nuevo marco institucional que favorezca el ejercicio de la corresponsabilidad entre la sociedad y los distintos órdenes de gobierno de la República, con la finalidad de garantizar la calidad, pertinencia y equidad en la educación básica. Los consejos de participación social, así como los consejos de especialistas en educación que ha impulsado la Subsecretaría a mi cargo, son el ejemplo claro de éste tipo de organismos encauzados al fortalecimiento de esta nueva institucionalidad educativa.

La nueva gestión apunta también a la inducción de nuevos mecanismos de articulación e integración de los subsistemas educativos (preescolar primaria y secundaria) con la finalidad de generar concordancias y continuidades que

favorezcan las trayectorias escolares del educando, permitiendo una mejor utilización de los recursos para apoyar la construcción y fortalecimiento del sistema nacional de innovación.

Este texto, elaborado con el apoyo de la Secretaría de Educación del Estado de Guerrero y la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, es un testimonio documental de las buenas prácticas de la nueva gestión escolar, pedagógica y de participación social que ya ha comenzado a operar en esta entidad. Trabajos como éste, son un obligado material de consulta para quienes trabajan en la investigación y ejecución de las tareas educativas en nuestro país.

José Fernando González Sánchez  
SUBSECRETARIO DE EDUCACIÓN BÁSICA  
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA



# INTRODUCCIÓN

Francisco Miranda López • Iris Amalia Cervantes Jaramillo

## MARCO ESTRUCTURAL DE LA GESTIÓN DE LA CALIDAD Y EQUIDAD EDUCATIVA EN MÉXICO

La investigación social y educativa que se ha hecho en México en los últimos años, así como los resultados que arrojan los diferentes ejercicios de evaluación en el ámbito nacional e internacional (Schmelkes, 1997; World Bank, 2005; Patrinos, 2007), coinciden en afirmar que el sistema de educación básica tiene serios problemas de efectividad institucional, calidad de resultados y equidad en el acceso, permanencia y logro educativo.

A pesar de los recursos que el país invierte en educación y de los esfuerzos de reforma que se han llevado a cabo en los últimos veinte años para actualizar y adecuar los dispositivos organizacionales y de innovación institucional, pedagógica y de gestión (Miranda, 2004; Reimers, 2006) los resultados educativos que tiene los alumnos son bajos, además de manifestar una gran desigualdad entre grupos de población, regiones y modalidades educativas (Muñoz, Márquez *et al.*, 2004; INEE, 2005), lo que en conjunto pone en entredicho la viabilidad de la educación que ofrece nuestro país en el contexto de los desafíos del desarrollo nacional en un contexto mundial mucho más competitivo e integrado.

Los hallazgos aportados por el análisis sociológico y otras investigaciones educativas concluyen que el contexto socioeconómico y cultural es la principal fuerza explicativa de los aprendizajes y que las disparidades sociales y la segregación escolar juegan un papel crucial sobre el rendimiento académico de los estudiantes (Fernández, 2003; LLECE, 2010).

Otros estudios que se han abocado al análisis de la efectividad y la mejora escolar han subrayado que los factores escolares que mayor incidencia tienen en la explicación del logro son los procesos al interior de las escuelas (Reynolds, Bollen *et al.*, 1997; Murillo, 2003). El clima escolar y la gestión del director son elementos esenciales para explicar una mejora en el aprendizaje, seguidos por la satisfacción y el desempeño de los docentes. Además, estos estudios subrayan

que una buena gestión y un buen clima escolar pueden potenciar el efecto de ambas variables en el aprendizaje (Martinic, 2002). Asimismo, aunque los insumos son importantes, no son suficientes para explicar el logro educativo, pues son los procesos escolares los que movilizan los recursos y generan las oportunidades de aprendizaje para los estudiantes (LLECE, 2010).

Por otra parte, la literatura vinculada a la evaluación de las políticas de equidad y al análisis sociológico de las desigualdades educativas ha aportado elementos valiosos para dar cuenta de la heterogeneidad social y cultural de los contextos en los cuales se educa hoy en México. También se han identificado los nuevos escenarios que se construyen sobre el cruce de la desigualdad socioeconómica con distintos contextos de diversidad sociocultural, con lo cual se precisan los factores que facilitan u obstaculizan las condiciones para enseñar o aprender (López, 2009). Tales estudios han permitido recuperar la categoría de territorialidad para repensar la escuela y las políticas educativas en un escenario de múltiples vínculos, como una apuesta pertinente para acercar la educación a las necesidades de los sujetos en escalas locales. El territorio como espacio de gestión aparece, de esta forma, como un plano de intervención de la política pública y un lugar de anclaje sociológico y de resignificación del trabajo educativo de las escuelas (Corbetta, 2009; López y Corbetta, 2009).

Desde otras posturas analíticas, diversos estudios e investigaciones han fijado la atención sobre los procesos de reforma educativa (Gajardo, 2009; Miranda, 2009) y los diversos problemas de diseño e implementación de la política (Loyo, 2006; Miranda y Reynoso, 2006), así como los déficits de efectividad institucional que derivan de la negociación con actores de alto potencial de incidencia en sus parámetros de gobernabilidad. Estos estudios han señalado, entre otros problemas relevantes, los relacionados con los criterios de financiamiento y distribución de recursos asociados a los procesos de descentralización educativa (Ornelas, 2008), así como los niveles de eficacia diferenciada en los sistemas educativos locales (Gómez, 2000; IDEA, 2007) y la generación de modelos híbridos de gestión entre la administración federal y las administraciones estatales (Arnaut, 2006).

También se ha puntualizado la tensión que ha generado la transición del ciclo de políticas de escolarización de masas (que suponen costos dispersos y beneficios concentrados) al de las políticas de calidad que están basadas en la responsabilidad en el uso de los recursos y los resultados obtenidos, que plantean escenarios de costos concentrados y beneficios dispersos (Corrales, 2000). Otros estudios se han concentrado en el análisis del papel que juegan los sistemas de rendición de cuentas en la mejora del logro educativo y el eventual papel de contenedor que juegan frente a los conflictos sindicales y los problemas de retribución salarial de los profesores (Álvarez, Moreno y

Patrinos, 2007).

La conclusión que parece desprenderse de estos estudios e investigaciones no deja lugar a dudas de que la efectividad del sistema educativo para lograr la universalización del conocimiento, en el actual contexto de exigencia de nuevas alfabetizaciones, en condiciones básicas de calidad y equidad, está fuertemente limitado por el efecto combinado de los factores de exclusión social —que ahora enfrenta procesos adicionales de fragmentación sociocultural— y por la limitada capacidad de los procesos escolares —y en muchos casos también de las infraestructuras e insumos básicos— para generar resultados educativos adecuados.

De continuar con esta tendencia, es previsible que el sistema educativo no sólo no sea capaz de detener el peligroso proceso de segregación social que vive nuestro país, sino que tenderá a convertirse en un sistema institucionalmente segmentado, lo que contribuirá a que pierda su fuerza integradora, distributiva y de movilidad social.

## LA PERSPECTIVA DESDE LAS ESCUELAS:

### LA PERTINENCIA DEL ESTUDIO

Si bien diversos elementos relativos al funcionamiento del sistema educativo mexicano apuntan serias dificultades en sus resultados, en forma contrastante hay evidencias de que muchas escuelas del país realizan bien su trabajo a pesar de las restricciones que enfrentan. Aunque por desgracia no se trata de una corriente principal o mayoritaria, lo cierto es que las escuelas exitosas pueden ser fuente de reflexión sistémica en sus diferentes dimensiones básicas: las políticas, las estructuras organizacionales, las grandes normativas y la asignación financiera con carácter de estado.

Cuando se cambia la perspectiva de análisis se comprueba en muchos casos que, en efecto, las escuelas pueden hacer la diferencia frente a las desventajas sociales y los obstáculos en las condiciones institucionales (físicas, materiales, técnicas...). En estos casos se corrobora que las tareas de docentes y directivos, conjuntamente con la colaboración de los padres de familia, hacen posible obtener resultados adecuados en el aprendizaje de los alumnos.

El presente trabajo se inserta en esta línea de reflexión y busca documentar algunas historias de éxito de escuelas que, pese a sus condiciones sociales desventajosas, muestran una gran capacidad para gestionar adecuadamente sus recursos, construir importantes mecanismos de acción colectiva —educativa y social— y desarrollar dispositivos de fortalecimiento pedagógico que se reflejan en

un esfuerzo sorprendente para producir buenos resultados educativos y distribuirlos con equidad. Estas historias de escuelas ejemplares son también relevantes porque reflejan una realidad regional —como es el estado de Guerrero— llena de contrastes e inequidades que han negado a una buena parte de su población las condiciones básicas de desarrollo y bienestar. Por este doble motivo —por las escuelas y la región—, hablar de eficacia y efectividad educativa evoca un proyecto prometedor para generar nuevas rutas de razonamiento y, sobre todo, de intervención para pensar el cambio educativo en el mediano y largo plazos para el país en su conjunto.

La publicación que el lector tiene en sus manos contiene las narrativas de 21 casos de escuelas de Guerrero que han sido consideradas como escuelas de calidad. Cada uno de estos trabajos busca responder por qué estas escuelas tienen buenos resultados. La respuesta se intenta desde distintas visiones analíticas sobre tres dimensiones consideradas centrales: la gestión escolar, la gestión pedagógica y la participación social.

La selección de estas escuelas fue resultado de la iniciativa de la Secretaría de Educación de Guerrero, a través de la Subsecretaría de Educación Básica y de la Coordinación Estatal del Programa Escuelas de Calidad (PEC), para otorgar un reconocimiento a las escuelas de educación básica —preescolar, primaria y secundaria— que habían destacado por sus resultados educativos y su desempeño en la gestión, medidos de manera escrupulosa por los dispositivos institucionales y técnicos de la política educativa federal y estatal y del PEC. Aunque estas escuelas no son las únicas que reflejan esta situación —pues por fortuna existen mucho más escuelas exitosas en la entidad—, representan un importante botón de muestra de escuelas ejemplares.

Las autoridades educativas de Guerrero estimaron conveniente que estas escuelas fueran abiertas al escrutinio de la investigación para realizar un ejercicio de valoración externa, con la finalidad de compartir la experiencia y disponer de otras perspectivas que permitieran profundizar el análisis y contar con mayores elementos de juicio, no sólo para corroborar su decisión, sino principalmente para entender las razones que explican las buenas prácticas y los resultados exitosos de estas escuelas.

Éste fue el planeamiento hecho a la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales (Flacso), sede México, con la petición explícita de poder conformar un equipo académico de trabajo que, de manera coordinada con las autoridades educativas, pudieran llevar a efecto esta propuesta de investigación. En esta línea de trabajo, los coordinadores de este esfuerzo nos dimos a la tarea de convocar a 19 investigadores y especialistas educativos nacionales de diferentes instituciones dedicados al estudio y formación de recursos humanos en el ámbito de la gestión escolar y pedagógica de la educación básica. La relevancia de proyecto permitió tener una amplia convocatoria y la aceptación

inmediata a participar por parte de los investigadores invitados.

Una vez constituido el equipo de trabajo, como parte de las propias discusiones de organización se consideró pertinente involucrar a académicos del estado de Guerrero a fin de aprovechar el conocimiento y experiencia de estos actores y hacer del trabajo de investigación un esfuerzo compartido, de retroalimentación recíproca que pudiera convertirse en un ejercicio de recuperación y fortalecimiento de las capacidades locales. Con base en ello se decidió conformar 21 grupos de pares académicos constituidos, en su mayoría, por un investigador nacional y uno local para hacerse cargo, en función de sus campos de especialidad, del estudio correspondiente a cada escuela. Los académicos participantes y las escuelas asignadas para el trabajo se presentan en el cuadro 1.

Constituidos los grupos de trabajo, se plantearon dos objetivos fundamentales del proyecto:

- Realizar una descripción sistemática de las características fundamentales del trabajo que se realiza en las escuelas seleccionadas, considerando las dimensiones de gestión escolar, gestión pedagógica y de participación social, y dar cuenta de la relación de este trabajo con los resultados educativos de los alumnos y el fortalecimiento institucional de los establecimientos escolares.
- Hacer valoraciones puntuales sobre los elementos de mayor relevancia en el funcionamiento de las escuelas participantes que puedan considerarse representaciones significativas de buenas prácticas, y por lo cual merezcan ser reconocidas como referentes de mejora educativa e institucional de las escuelas.

CUADRO 1. INVESTIGADORES PARTICIPANTES EN EL ESTUDIO

INVESTIGADOR/INSTITUCIÓN	ESCUELA ASIGNADA	NIVEL EDUCATIVO
Teresa Bracho González, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, sede México Catalina Aurelia Vargas Billares, Universidad Pedagógica Nacional, unidad 12C, Guerrero	Centro de Desarrollo Infantil núm. 6, Iguala, Guerrero	Preescolar
Ofelia Piedad Cruz Pineda, Universidad Pedagógica Nacional, Puebla María Leticia Sánchez Pazarán, Centro de Actualización del Magisterio, Chilpancingo, Guerrero	Jardín de Niños Adolfo Cienfuegos y Camus, Tixtla, Guerrero	Preescolar

Francisco J. Paredes Ochoa, Universidad Pedagógica Nacional, Ajusco Fermín Arriaga González, Universidad Pedagógica Nacional, unidad 12D, Guerrero	Jardín de Niños María de la Luz de Arrieta, Acatlán, Chilapa de Álvarez, Guerrero	Preescolar
Luz Elena Aceff Sánchez, Consultoría para la Calidad Educativa, A.C. Rosaura Sandoval Mota, Universidad Pedagógica Nacional, unidad 12B, Guerrero	Jardín de Niños Belisario Domínguez, Las Salinas, Copala, Guerrero	Preescolar
Clara Frías Álvarez, consultora independiente Emilia Rebeca Nava Vizcarra, Centenaria Escuela Normal del Estado Ignacio Manuel Altamirano, Guerrero	Jardín de Niños Indígenas Luis Donaldo Colosio Murrieta, Tlacoapa, Guerrero	Preescolar
Eurípides González Beltrán, Escuela Normal Preescolar Adolfo Viguiri Viguri, Guerrero	Jardín de Niños Eloísa Aguirre del Valle, Pantitlán, Chilapa de Álvarez, Guerrero	Preescolar
Lourdes Teresa Cuevas Ramírez, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo Lidia Mondragón Sosa, Centenaria Escuela Normal del Estado Ignacio Manuel Altamirano, Guerrero	Jardín de Niños Rosaura Zapata, Teloloapan, Guerrero	Preescolar
Francisco Miranda López, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, sede México Raúl Fernández Gómez, Universidad Autónoma de Guerrero	Escuela Primaria Ignacio Manuel Altamirano, El Cerrito, Tecpan de Galeana, Guerrero	Primaria
Sylvia Schmelkes del Valle, Universidad Iberoamericana Tonatiuh Mosso Vargas, Escuela Normal Regional de la Montaña, Guerrero Miguel Reyes Pérez, Escuela Normal Regional de la Montaña, Guerrero	Escuela Primaria Indígena El Progreso, Cabeza de Arroyo Nuevo, Xochistlahuaca, Guerrero	Primaria
Raúl Acosta Castillo, Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Azcapotzalco Juan Rodolfo Alanís Cho, Escuela Normal Regional de Tierra Caliente, Guerrero	Escuela Primaria Abundes Tovar, Acapetlahuaya, Gral. Canuto A. Neri, Guerrero	Primaria
Alejandro Carmona León, Universidad Pedagógica Nacional, Ajusco César Cristóbal Cervantes, Escuela Normal de Teloloapan, Guerrero	Escuela Primaria Niños Héroes, Ajuchitlán del Progreso, Guerrero	Primaria
Martín de los Heros Rondenil, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, sede México José Manuel Hernández Marbán, Escuela Normal Rural Raúl Isidro Burgos, Ayotzinapa de Tixtla, Guerrero	Escuela Primaria Juan Escutia, Atoyac, Guerrero	Primaria
Juan Tregear Maldonado, Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, sede México Amira Hernández Jaimés, Escuela Normal Regional de Tierra Caliente, Guerrero	Escuela Primaria Luis Donaldo Colosio, Arcelia, Guerrero	Primaria

Bernardo H. Naranjo Piñera, Proyecto Educativo, S. C. Román Cruz Sánchez, Universidad Pedagógica Nacional, unidad 12A, Guerrero	Centro de Atención Múltiple núm. 9 Rubén Figueroa Figueroa, Tixtla, Guerrero	Primaria
Laura Frade Rubio, Calidad Educativa Consultores, A. C. Beatriz Tenorio Sánchez, Universidad Pedagógica Nacional, unidad 12C, Guerrero	Escuela Primaria Teófilo Rivera Vega, Iguala, Guerrero	Primaria
Rosa María Franco Catalán, Escuela Normal Rural Raúl Isidro Burgos, Ayotzinapa de Tixtla, Guerrero Rosaura Sandoval Mota, Universidad Pedagógica Nacional, unidad 12B, Guerrero	Escuela Primaria Lázaro Cárdenas, Acapulco, Guerrero	Primaria
Jorge Alsina Valdés Capote, Universidad Autónoma Metropolitana, unidad Xochimilco Victoria Jorge Salvador, Escuela Normal Rural Federal Rafael Ramírez, Guerrero	Escuela Telesecundaria Sor Juana Inés de la Cruz, Zotoltilán, Mártir de Cuilapan, Guerrero	Secundaria
Héctor Cortez Yacila, El Colegio de Tlaxcala, A. C. Rodolfo Alanís Tafolla, Escuela Normal Regional de Tierra Caliente, Guerrero	Escuela Telesecundaria Calmécatl, La Calera, Zirándaro de los Chávez, Guerrero	Secundaria
Isaías Álvarez García, Instituto Politécnico Nacional Fernando Gutiérrez Ortega, Universidad Pedagógica Nacional, unidad 12B, Guerrero	Escuela Secundaria General Valentín Gómez Farías, Apipilulco, Cocula, Guerrero	Secundaria
René González Cantú, Instituto Politécnico Nacional Norma Lilia Díaz Ávila, Escuela Normal Federal Rafael Ramírez, Guerrero	Escuela Telesecundaria Justo Sierra, Palo Gordo, Juan R. Escudero, Guerrero	Secundaria
Marcela Campos Gómez, Instituto Mexicano para la Excelencia Educativa, A. C. Xóchitl Mosso Zempoalteca, Centro de Actualización del Magisterio, Acapulco, Guerrero Ivonne del Carmen Pastrana Santaella, Centro de Actualización del Magisterio, Chilpancingo, Guerrero	Escuela Secundaria Técnica núm. 1 Juan de Dios Bátis, Acapulco, Guerrero	Secundaria

En el seno de la discusión colegiada se acordó tomar en consideración algunos elementos centrales en cada una de las dimensiones de trabajo acordadas: gestión escolar, gestión pedagógica y participación social (tabla 1). Tales factores deberían analizarse con las siguientes preguntas detonadoras:

- ¿En qué condiciones se desarrolla?
- ¿Para qué se emplea y qué sentido se le atribuye por su importancia o utilidad?
- ¿Cómo se lleva a cabo y quiénes participan?
- ¿Qué resultados se obtuvieron?
- ¿Qué impacto ha generado en la mejora del trabajo educativo y escolar?

De este modo se generó el acuerdo de que cada reporte de investigación de las escuelas visitadas debería incluir el reconocimiento y la valoración de los elementos, secuencias de trabajo y acciones que fueran representativas de un esfuerzo significativo de mejora, innovación o fortalecimiento institucional, y que pudiera ser considerado relevante como solución efectiva a un problema o a un conjunto de problemas por su originalidad, compromiso, capacidad de usar los recursos disponibles o enfrentar las restricciones de su contexto interno o externo.

Asimismo, deberían reconocerse las experiencias de buenas prácticas en cada una de las dimensiones establecidas, buscando hacer un ejercicio de prelación que permitiera identificar los aportes de mayor relevancia en cada una de las dimensiones en virtud de sus contribuciones a la mejora continua del trabajo educativo e institucional de las escuelas.

Estas buenas prácticas tendrían que ser producto de un ejercicio de relevamiento y debería construirse como un juicio o una valoración cualitativa por parte del investigador a través de la cual se señalaran los atributos de la relevancia, sentido e impacto que esas prácticas tienen en el trabajo educativo o institucional de la escuela.

Por último, cada trabajo tendría que incluir un balance de debilidades y fortalezas, así como un conjunto de recomendaciones orientadas a la mejora en cada una de las dimensiones de análisis establecidas.

Los resultados de este esfuerzo de reflexión y coordinación metodológica permitieron orientar el trabajo de campo y aprovechar mejor las visitas que cada grupo de investigadores hizo a las escuelas que iban a ser nuestros casos de estudio.

Con el apoyo invaluable del personal de la Dirección General de Servicios Regionales y la Coordinación Estatal del PEC se llevaron a cabo las visitas a las escuelas. Cada grupo hizo entre dos a tres visitas para captar información usando distintos instrumentos: cuestionarios, guías de observación, *focus group*, entrevistas a profundidad y análisis documental, entre otros. Aunque cada investigador puso en juego su experiencia, enfoques y preferencias teóricas, todos realizaron un esfuerzo extraordinario para dar cuenta de los elementos básicos solicitados.

TABLA I. ELEMENTOS Y PREGUNTAS BÁSICAS A CONSIDERAR PARA LA INVESTIGACIÓN EN LAS ESCUELAS

<p><b>CUESTIONAMIENTOS BÁSICOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ¿En qué condiciones se desarrolla?</li> <li>• ¿Para qué se emplea y qué sentido se le atribuye por su importancia o utilidad?</li> <li>• ¿Cómo se lleva a cabo y quiénes participan?</li> <li>• ¿Qué resultados se obtuvieron?</li> <li>• ¿Qué impacto ha generado en la mejora del trabajo educativo y escolar?</li> </ul>	
<p><b>GESTIÓN ESCOLAR</b></p>	<p><b>GESTIÓN PEDAGÓGICA</b></p>	<p><b>PARTICIPACIÓN SOCIAL</b></p>
<p><b>Evaluación</b> (Externa-interna, resultados de pruebas estandarizadas, etc.)  <b>Planeación</b> (Proyecto, plan anual, etc.)  <b>Liderazgo</b> (Académico, social, etc.)  <b>Resolución de conflictos</b> (Ambiente escolar, relaciones laborales, trabajo colaborativo, etc.)  <b>Rendición de cuentas</b> (Mecanismos de transparencia en el uso de recursos, informar sobre los resultados educativos a la comunidad)</p>	<p><b>Evaluación Nacionales</b> (ENLACE, EXCALE)  <b>Evaluación Pedagógica</b> (diagnóstica, continua, formativa, etc.)  <b>Planeación</b> (Plan anual, diseño de situaciones de aprendizaje, adecuaciones curriculares, etc.)  <b>Estrategias pedagógicas</b> (Ambientes de aprendizaje, atención a la diversidad: nee, lingüística, social, cultural, estilos de aprendizaje, estrategias de enseñanza, etc.)  <b>Resolución de conflictos</b> (Ambiente áulico, relaciones interpersonales, trabajo colaborativo, etc.)  <b>Sistematización de la intervención docente</b> (Bitácora, diario del profesor, etc.)  <b>Redes de aprendizaje</b> (relaciones académicas y de profesionalización docente, etc.)</p>	<p><b>Participación de las madres y padres de familia</b>  <b>Relación con la comunidad</b> (Consejo de participación social de la localidad, el municipio, el estado)  <b>Vínculos interinstitucionales</b> (gubernamentales y no gubernamentales)  <b>Participación estudiantil</b> (Para la toma de decisiones, la rendición de cuentas y la corresponsabilidad en la puesta en marcha de proyectos: planeación, operación y evaluación)</p>

Las visitas de campo a las escuelas fueron, en sí mismas, una experiencia extraordinaria. Más allá del tiempo y las distancias, de las inclemencias del tiempo y de desvelos y trasnochadas, todos los investigadores pudimos disfrutar el acercamiento con las escuelas, sus contextos, realidades y, especialmente, la calidez y generosidad de la comunidad escolar. Seguramente esta experiencia generó importantes anotaciones anecdóticas inolvidables en los diarios de campo de cada uno de los investigadores.

Mención especial merece la apertura y disposición que en todo momento mostraron cada uno de los actores entrevistados: directivos, docentes y padres de familia que asumieron con seriedad y pasión esta aventura intelectual. Era clara en ellos mismos la importancia de conversar sobre su trabajo —incluso compartiendo sus experiencias íntimas— convencidos de la importancia de hacer visible su esfuerzo, problemas, dificultades y logros. A esta actitud obedece que muchos investigadores hayamos vivido parte de su vida cotidiana y que, sin ningún guión previo, nos permitieran observar, compartir y sentir la autenticidad de su mundo y de los principios y valores que le dan razón de ser. Sin esta apertura y esta actitud responsable y solidaria, el trabajo no hubiera llegado a buen puerto.

Los primeros borradores de los reportes de investigación se fueron compartiendo entre el grupo de investigadores y académicos con la finalidad de generar espacios de retroalimentación y crítica. Se llevaron a cabo algunos seminarios para discutir experiencias y hallazgos, para estar en condiciones de avanzar en el armado del informe general. Diversas lecturas cruzadas y observaciones planteadas por cada investigador y por los coordinadores del proyecto permitieron la integración del reporte final y la preparación del formato editorial que ahora sale a la luz pública.

Conviene señalar que, como parte de la agenda de trabajo del proyecto, se previó una devolución a las escuelas de los resultados obtenidos. Los primeros borradores, todavía en calidad de documentos de trabajo, fueron entregados a las escuelas y, en muchos casos, los investigadores realizaron nuevas visitas para presentar sus resultados y generar espacios de reflexión junto con los actores involucrados. Con ello, el proyecto generó un valor agregado que es poco común en las experiencias de este tipo, pues cerró una importante pinza con sus interlocutores al hacerlos partícipes de los resultados de investigación en los que ellos mismos se veían ante el espejo de la documentación, las perspectivas de análisis y la valoración externa.

Los resultados de este esfuerzo de investigación —sin duda, una aventura intelectual y educativa maravillosa— forman parte del capitulado del presente libro. Se ha decidido dividir la presentación en tres secciones que responden a los niveles educativos participantes. Aparecen, en primer lugar, los siete estudios de caso del nivel preescolar; le siguen los informes correspondientes a las nueve escuelas participantes de educación primaria y se concluye con la presentación de los cinco casos del nivel de educación secundaria.

Cada informe de escuela incluye, además de las secciones introductorias correspondientes, elementos del contexto socioeducativo de las escuelas, una breve descripción del marco analítico que orientó su trabajo, los resultados principales de cada dimensión considerada —gestión escolar, gestión pedagógica

y participación social—, y terminan con el planteamiento, en términos de conclusiones, de las fortalezas y debilidades encontradas, así como diversas recomendaciones de mejora. Cada informe incluye la bibliografía específica que fue consultada.

Al final del libro aparece una sección de balance y conclusiones en la que se plasman los factores recurrentes y los principales aprendizajes que aporta la experiencia de estas escuelas ejemplares. Se incluye también una nota de política en la que se subrayan algunos elementos que, derivados de las aportaciones de estas escuelas, se estima conveniente repensar para mejorar la política pública en la materia.

Son varias las personas a las que debemos extenderles un reconocimiento especial por su destacada participación en la coordinación y desarrollo de este trabajo que hoy llega a su término. Mención especial merece el subsecretario de Educación Básica de la Secretaría de Educación de Guerrero, el lic. Luis Alberto Sánchez Martínez, por haber comandado al grupo que operó distintos procesos de trabajo académico y logístico en apoyo del proyecto, y porque él, a pesar de la enorme cantidad de responsabilidades propias de su tarea, participó activamente en varios de los seminarios de discusión. De igual manera, expresamos nuestro reconocimiento al mtro. Eliseo Guajardo Ramos, subsecretario de Educación Media Superior y Superior de Guerrero, por su apoyo y el interés mostrado en el desenvolvimiento de la investigación.

Asimismo, deseamos expresar nuestro aprecio infinito al subsecretario de Educación Básica de la sep, mtro. José Fernando González Sánchez, por su sensibilidad y compromiso con este trabajo. De igual manera, reiteramos nuestro reconocimiento al dr. Edgar Jiménez y a Ilse Lobo, por su comprensión y apoyo desinteresado para la edición de este libro.

Gracias a todos por asumir con pasión y responsabilidad esta grata y ejemplar experiencia a favor de la escuela pública mexicana.

## BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, J., V. Moreno y H. Patrinos, *Institutional Effects as Determinants of Learning Outcomes: Exploring State Variations in Mexico*, Policy Research Working Paper Series 4286, The World Bank, 2007
- ARNAUT, A., *La administración educativa federalizada en México, 1992-2002*, El Colegio de México, México, 2006
- CORBETTA, S., «Territorio y educación. La escuela desde un enfoque de territorio en políticas públicas», en *De relaciones, actores y territorios. Hacia las nuevas políticas para la educación en América Latina*, IPEE/UNESCO, Buenos Aires, 2009
- Corrales, J., «Aspectos políticos en la implementación de reformas educativas», PREAL, *Documentos*, 14, Chile, 2000
- DI GROPELLO, E., «La descentralización de la educación y las relaciones de rendición de cuentas en los países latinoamericanos», en Marcela Gajardo y Edgar Jiménez (coords.), *Lecciones y propuestas de reforma educativa para América Latina*, PREAL/SEP/SEB, México, 2009
- Fernández, T., *Determinantes sociales, organizacionales e institucionales de los aprendizajes en la educación primaria en México: un análisis de tres niveles*, INEE, México, 2003
- GAJARDO, M., «La educación tras dos décadas de cambio: ¿Qué hemos aprendido? ¿Qué debemos transformar?», en Marcela Gajardo y Edgar Jiménez (coords.), *Lecciones y propuestas de reforma educativa para América Latina*, PREAL/SEP/SEB, México, 2009
- IDEA, *Índice compuesto de eficacia de los sistemas educativos*, Fundación IDEA y Mexicanos Primero, México, 2007
- INEE, *Resultados del logro educativo. Factores que lo explican*, México, 2005
- LLECE, *Factores asociados al logro cognitivo de los estudiantes de América Latina y el Caribe*, Laboratorio Latinoamericano de Evaluación de la Calidad de la Educación/UNESCO, 2010
- LÓPEZ Y CORBETTA, «Hacia una nueva generación de políticas. Una invitación a revisar viejas tensiones en el campo de las políticas sociales y educativas», en Néstor López (coord.), *De relaciones, actores y territorios. Hacia las nuevas políticas para la educación en América Latina*, IPEE/UNESCO, Buenos Aires, 2009
- LÓPEZ, N. (coord.), *De relaciones, actores y territorios. Hacia las nuevas políticas para la educación en América Latina*, IPEE/UNESCO, Buenos Aires, 2009
- LOYO, A., «El sello de la alternancia en la política educativa: México 2000-2005», en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 30, México, jul.-sep., 2006
- MARTINIC, S., *Aportes de la investigación educativa latinoamericana para el análisis de la eficacia escolar*, CIDE, Chile, 2002
- MIRANDA, F., «Descentralización educativa y modernización del estado», en *Revista Mexicana de Sociología*, IIS-UNAM, México, abr.-jun., 1992

- \_\_\_\_\_, «La reforma de la política educativa: gestión y competencia institucional frente a la tradición corporativa», en *Revista Sociológica*, UAM-A, México, 2004
- \_\_\_\_\_, y R. Reynoso, «La reforma de la educación secundaria. Elementos para el debate», en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, núm. 31, oct.-dic., 2006
- \_\_\_\_\_, «Elementos de agenda para una nueva generación de reformas educativas en América Latina», en Marcela Gajardo y Edgar Jiménez (coords.), *Lecciones y propuestas de reforma educativa para América Latina*, PREAL/SEP/SEB, México, 2009
- MUÑOZ, A., «Escenarios e identidades del SNTE. Entre el sistema educativo y el sistema político», en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 37, abr.-jun., 2008
- Muñoz, I., A. Márquez, A. Sandoval y H. Sánchez, *Factores externos e internos a las escuelas que influyen en el logro académico de los estudiantes de nivel primaria en México, 1998-2002*, INEE, México, 2004
- MURILLO, F.J., «Una panorámica de la investigación iberoamericana sobre eficacia escolar», *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2003
- ORNELAS, C., *Política, poder y pupitres. Crítica al nuevo federalismo educativo*, México, 2008
- PATRINOS, H., «Factores determinantes del aprendizaje y calidad de la educación en México», en Francisco Miranda, H. Patrinos y A. López (coords.), *Mejora de la calidad educativa en México: posiciones y propuestas*, Banco Mundial/COMIE/Flacso, 2007
- REIMERS, F. (coord.), *Aprender más y mejor*, FCE, México, 2006
- REYES, S., «Descentralización, educativa y actores locales. Un acercamiento al nuevo rol sindical dentro de la gestión descentralizada de los servicios educativos en Baja California», en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 37, México, abr.-jun., 2008
- REYNOLDS, D., R. Bollen, B. Creemers *et al.*, *Escuelas eficaces. Claves para mejorar la enseñanza*, Santillana, México, 1997 (Aula XXI)
- SANTIBÁÑEZ, L., «Reforma educativa: el papel del SNTE», en *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, 37, abr.-jun., 2008
- SCHMELKES, S., *La calidad de la educación primaria. Un estudio de caso*, SEP/FCE, México, 1997
- STREET, S., «When Politics Becomes Pedagogy: Oppositional Discourse as Policy in Mexican Teachers's Struggles for Union Democracy», en Margaret Sutton & B. Livinsson, *Policy as Practice. Toward a Comparative Sociocultural Analysis of Educational Policy*, Greenwood Publishing Group, USA, 2001
- World Bank, «México. Determinants of Learning Policy Note. Colombia and Mexico Country Management, Report, 31842-Mx, Unit Education-Human Development Department Latin America and the Caribbean Region, 2005



# ESPACIO DE APRENDIZAJE Y FORMACIÓN: CENTRO DE DESARROLLO INFANTIL NÚM. 6

Teresa Bracho González<sup>1</sup> • Catalina Aurelia Vargas Billares<sup>2</sup>

## PRESENTACIÓN

La pregunta que orienta nuestro trabajo en el proyecto Reconocimiento Guerrero a la Calidad Educativa es tratar de identificar qué hace que una escuela tenga buenos resultados. Esto nos conduce a preguntarnos qué define un buen resultado —en el caso de la educación inicial y preescolar— y cuáles son las características de un centro escolar que permiten reconocerlo como bueno. También nos lleva al cuestionamiento del objetivo de un reconocimiento de esta naturaleza. ¿Pueden generalizarse las experiencias de un buen centro educativo a otros en sus procesos de mejora continua?

Se trata de un estudio de aproximación a dichos centros, más que un intento de sistematizar toda su experiencia y riqueza. En el caso que aquí nos ocupa, centraremos la atención en los aspectos que nos parecieron destacables en términos de clima y gestión escolar. Buscamos organizar la presentación dando prioridad a los temas de ampliación de oportunidades de aprendizaje y el manejo del tiempo y espacio escolar como entornos de aprendizaje.

Destacamos cómo el Cendi 6, a partir de los programas y normativas oficiales, logra agregar un valor particular a su trabajo: abre espacios de oportunidad en donde muchos sólo ven infraestructura, ventanas al conocimiento en el uso de los recursos didácticos tradicionales, oportunidades de aprendizaje en los proyectos escolares, incentiva la formación de individuos integrales a partir de hábitos, interacciones y exploración del conocimiento; pero también, sobre todo, ofrece una plataforma de desarrollo individual y escolar para el futuro de sus estudiantes, junto con una experiencia vital enriquecida en su primera infancia.

El trabajo que se presenta no es una investigación académica en sentido estricto, ni se utilizan recursos académicos duros, más allá de los que las investigadoras tienen en sus miradas. Más bien, busca comunicar la experiencia

---

<sup>1</sup> Profesora investigadora, Flacso, sede México

<sup>2</sup> Profesora investigadora de la Universidad Pedagógica Nacional, unidad 12C, Guerrero

y aprendizaje obtenidos de las entrevistas y conversaciones realizadas durante las visitas al Cendi 6. Sin duda, el trabajo que se realiza en este centro, rebasa por mucho lo que aquí logramos plasmar.

## CONTEXTO

El Centro de Desarrollo Infantil núm. 6 se ubica en la ciudad de Iguala de la Independencia. Presta sus servicios a una población de 210 niños de educación inicial a preescolar. Desde hace trece años ha ofrecido estas modalidades de educación y ha buscado siempre el impulso a proyectos de innovación.

Acota su demanda a los hijos de madres trabajadoras del sector educativo de Iguala, Guerrero. Esto caracteriza la oferta del Cendi en relación al resto de la oferta de educación inicial y preescolar de forma particular, ya que el referente familiar de los estudiantes se constituye por trabajadoras del magisterio.

Desde un enfoque holístico, se atienden varios aspectos como el psicológico social y pedagógico; el médico, odontológico y de atención alimenticia; el recreativo, deportivo, artístico y de comunicación. Su planta de personal es de 59 colaboradores que trabajan un turno ampliado de las 7:30 a las 15:00 horas.

La extensión de la jornada escolar, aunada a las características de atención desde la primera infancia y la etapa preescolar, hacen de la permanencia de los niños en esta escuela una parte sustantiva de sus vidas y de sus posibilidades de desarrollo a futuro. Por eso el interés por generar espacios para una experiencia vital rica en el plantel educativo no es una misión menor.

El Centro surge ante la necesidad de extender la oferta educativa de esta modalidad. En Iguala existía el Cendi 3<sup>3</sup>, donde trabajó la maestra Ericelda Salgado Taboada —aun cuando su formación no era de educadora, sino de maestra de primaria— actual directora del Cendi 6, fundado en 1995.

Como señalaremos más adelante, el personal del Cendi 6 ha sido muy estable desde su inicio y ha logrado constituirse como un plantel de referencia en los procesos de mejora escolar. Desde el inicio del Programa Escuelas de Calidad, el Cendi 6 se incorporó con el nivel de preescolar, lo que le ha permitido tener un respaldo en sus proyectos escolares, en la mejora de las condiciones del plantel y sus materiales; pero, sobre todo, en las condiciones de la gestión colegiada hacia la mejora de la formación de sus estudiantes.

<sup>3</sup> Es ampliamente reconocido, al menos en el entorno de Iguala, que el Cendi 3 es un antecedente importante, en particular porque su entonces directora, la maestra Silvia Romero, ha sido formadora de una tradición de buenas prácticas en el nivel de educación preescolar en el estado de Guerrero.

Por último, cabe destacar que, si bien la acción principal de la escuela gira en torno a la calidad de la experiencia de los niños, construye también un ambiente laboral propicio a la cooperación, la innovación y los logros colectivos reconocidos por y para todos los involucrados.

## MARCO ANALÍTICO

Desde un marco descriptivo, juzgamos apropiado mirar al Centro Escolar núm. 6 como un escenario educativo que articula los intereses de todo el personal con un solo propósito: perfilar una enseñanza y aprendizaje de calidad. Los elementos fundamentales que contempla esta caracterización giran en torno a la congruencia de la planeación con el desarrollo cognitivo del alumno, el uso del espacio y el tiempo como recursos didácticos, el direccionamiento de la actividad del centro hacia la ampliación de las oportunidades de aprendizaje de los niños, el desarrollo intencionado de proyectos de innovación que rigurosamente se someten al juicio colectivo, al consenso y a la evaluación de sus resultados.

Se considera al alumno como el centro de interés para alcanzar la misión y visión de la institución. La actitud es un elemento fundamental para lograr un trabajo colegiado que incentiva el desarrollo de proyectos innovadores considerando las diferentes modalidades que se derivan del plan y programas de estudio.

Pero, ¿qué hace esta institución para distinguirse de las demás?, ¿cómo hacen de lo cotidiano algo extraordinario? En lo que sigue, buscamos destacar los elementos que, a nuestro juicio, articulan las acciones del centro que marcan el sello distintivo en su quehacer cotidiano.

## GESTIÓN ESCOLAR

Pareciera un lugar común decir que el rol de la dirección escolar como eje de transformación es decisivo. Pero en este caso no es un lugar común, sino una experiencia auténtica de todos los actores del centro escolar. El liderazgo de su directora, la maestra Ericelda Salgado Taboada, es una constante en las referencias de los miembros del centro en las entrevistas que se realizaron. Se podría caracterizar como una autoridad legítima por su conocimiento sobre el trabajo y cómo hacerlo; como una autoridad amigable y disponible, al mismo tiempo que una persona fuerte; como un factor de cohesión hacia metas claras,

como una promotora del trabajo colegiado y como líder que marca con claridad los objetivos para la operación de las diferentes coordinaciones desde las cuales se proyecta la vida académica del centro.

A continuación, detallamos los principales aspectos que registramos en la observación del trabajo y en las entrevistas, para concluir esta sección con la respuesta de la directora sobre lo que, desde su perspectiva, pueden representar los principales retos de una dirección escolar, así como el logro de una experiencia directiva favorable y satisfactoria.

Seleccionamos aquí brevemente algunos registros de las entrevistas realizadas con el personal y de la observación de las actividades cotidianas en el centro. Ambos fueron obtenidos en las visitas realizadas durante 2009. En el centro es muy destacado el reconocimiento que otorgan al rol de la dirección, como elemento que catapulta y articula los procesos de mejora escolar.

La primera característica que destacan para tipificar la dirección del centro es el liderazgo profesional de la directora, así como su enfoque participativo. Señalan una y otra vez su competencia para dar consistencia en la práctica cotidiana; al ser capaz de delegar la autoridad, propicia la colaboración y trabajo de todos hacia el logro de los objetivos compartidos a los que se han comprometido.

Aunado a lo anterior, establece una unidad de propósito. Un ejemplo: en las reuniones en las que participamos como observadoras del trabajo colegiado para el diseño de proyectos escolares, tras invitar a la participación, abría un largo espacio de intercambio de ideas y retomaba el foco de la discusión cuando ésta podía desviarse del objeto de atención pertinente en cada momento. Esto permitía dar coherencia a la discusión, así como motivar las acciones conducentes al propósito buscado. Con esto lograba explicitar los objetivos comunes, establecer metas específicas y lograr que todo el grupo de docentes reconociera el propósito general como propio, identificándose con su construcción y logro.

Como cuerpo colegiado, busca el aprovechamiento de cada uno de los espacios del contexto escolar para crear atmósferas ordenadas de acuerdo con el área o campo formativo. Con esto propicia ambientes de trabajo atractivos y espacios de aprendizaje enriquecidos. Más adelante se detallan estas estrategias.

Ponen acento en la enseñanza y el aprendizaje como vectores de la actividad escolar.

Se aprovecha y se optimiza el tiempo, se invita a estar puntualmente en cada una de las actividades y se descarta cualquier interrupción proveniente del exterior del aula.

Se busca una ordenada transición de actividades, propiciando una relación positiva sobre la calidad de la enseñanza.

Se da seguimiento puntual y cotidiano a las actividades, los logros colectivos e individuales, así como al registro de los avances de los niños. Se involucra y muestra interés por buscar mecanismos para evaluar el funcionamiento de cada área de trabajo, así como del programa educativo y su procedimiento. Promueve el reconocimiento desde los alumnos, docentes, administrativos y padres de familia.

Permite un clima propicio para el trabajo, considerando la retroalimentación de cada campo o dimensión a desarrollar, destacando el reconocimiento de cada uno de los actores. Esto expresa la sensibilidad e interés sobre el contexto, en particular a patrones de organización escolar.

Es destacable que se toma la planeación como un eje fundamental del trabajo en el centro, por lo que ampliamos algo más sobre este punto. En esta dimensión se observó que se proyecta un trabajo colegiado y de colaboración de los actores. La directora guía la participación constante del personal para el funcionamiento del centro escolar. Se parte de una planeación anual considerando la visión y la misión del centro; se proyecta un clima ordenado y orientado al trabajo, mismo que propicia una idea positiva para el desempeño académico.

Desde este espacio de planeación inicial se gestan las acciones para concretar procesos de mejora de las prácticas cotidianas, para establecer compromisos y para alcanzar las metas que se trazan en cada una de las salas que se atienden. En la perspectiva académica, considera una concepción holística atendiendo los diferentes ámbitos de la educación preescolar. La planeación es un proceso permanente, en el que todos participan activamente con compromiso y responsabilidad, lo que ha permitido el éxito en cada uno de los proyectos desarrollados.

En entrevista con la directora del centro, señaló que la incorporación al Programa Escuelas de Calidad (PEC) fue una forma de dar camino a la motivación al cambio. Si bien el atractivo inicial del programa era la posibilidad de lograr mejoras en la infraestructura del plantel, el aprendizaje en la planeación estratégica y el desarrollo del trabajo colegiado de manera sistemática, ha permitido que la experiencia del PEC los llevara a un interés enriquecido por solucionar diversos aspectos de la problemática escolar. El desarrollo del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) junto con los Programas Anuales de Trabajo (PAT) han sido, a su juicio, factores rectores del proceso de mejora. Aunque esta experiencia se acotó inicialmente a la sección de preescolar, el trabajo ha permeado hacia la sección de educación inicial y constituye un aspecto muy importante en la integración de toda la actividad en el centro. Las mejoras en infraestructura no se limitaron al aspecto físico, sino que se articularon en

la creación de todo el centro como escenario de aprendizaje<sup>4</sup> y como un ambiente seguro, atractivo y confortable para las actividades diarias<sup>5</sup>.

Cuando preguntamos a la directora cómo caracterizaría un buen trabajo de dirección escolar, mostró reticencias a hablar del rol específico de la dirección, pues considera que la mejora escolar es un producto del trabajo en equipo de todos los miembros del centro y no de cualquiera de sus miembros en lo individual. Finalmente, accedió, acotando la respuesta a su juicio sobre los principales retos que enfrenta un director. Juzgamos importante reproducirlos de manera sintética, junto con algunas observaciones que registramos en las visitas.

- Resaltó la importancia de tomar en cuenta a cada persona y respetar su individualidad. Destacó de manera especial el hecho de que todos los que están en el centro son personas: maestras, niños, personal de apoyo y administrativo, la directora incluida; que todos pasan por procesos de aprendizaje y que todos merecen el máximo respeto. Probablemente se trate de un rasgo que se menciona poco en la literatura especializada, pero que vale la pena subrayar.
- Compartir el conocimiento, como una misión del sistema educativo, pero también como una función de la dirección escolar. Destacó las oportunidades de capacitación para todos, así como los ejercicios de planeación que inician con el intercambio de experiencias y aprendizaje común para cristalizar en proyectos de mejora escolar.
- Confianza en sí mismo y en el equipo para poder tomar los riesgos que involucran todos los proyectos de mejora. Probablemente también sea un rasgo poco destacado en la literatura sobre el tema el hecho de que todo proyecto de cambio involucra una experiencia riesgosa, con incertidumbre sobre el resultado final, por lo que la confianza en la capacidad de todo el equipo de trabajo para lograr lo que se proponen nos parece un tema que merece una atención particular.
- Asumir la responsabilidad de la aventura del cambio como una iniciativa de la dirección.
- Finalmente, en este renglón de proceso de cambio, destacó la importancia de compartir los logros y los éxitos. Se trata de un punto central en todo el trabajo del Cendi, en donde la planeación, trabajo cotidiano y logros son compartidos por el personal.
- Ante nuevos retos, frente a la incertidumbre de nuevos proyectos, señaló la importancia de lograr la credibilidad en la capacidad del director para conducir al personal al mostrar los logros anteriores cuando se plantean nuevos desafíos.

<sup>4</sup> Por ejemplo, la casita del árbol y el espacio de seres vivos.

<sup>5</sup> Como la mejora de las instalaciones sanitarias o la instalación de un toldo para proteger a los niños del sol en el horario de salida escolar.

- En su relación con el personal, mencionó la importancia de no dejar pasar las fallas o los errores, pero entender que las observaciones son siempre útiles para la mejora, tanto de las personas como de los equipos de trabajo. Es aquí en donde resaltó más la importancia de reconocer que el trabajo es de personas y para personas.
- Por último, señaló que la acción de una escuela debe dar prioridad a formar en los niños buenos hábitos de cuidado personal, de comunicación y de respeto, de confianza en sí mismos, así como amor por el aprendizaje.

Enfatizamos que estas observaciones no son comunes en la literatura sobre liderazgo escolar y, sin duda, perfilan la calidad personal y relacional de la directora, así como la de todo el grupo de maestras del Cendi.

## GESTIÓN PEDAGÓGICA

Un buen centro escolar, con un buen director, difícilmente operaría sin un buen personal docente capaz de articular los proyectos en acciones cotidianas de experiencia significativa para los niños, para su aprendizaje y para su desarrollo futuro. Esto se logra a partir de ciertos elementos que revelan una alta congruencia entre lo que se busca sobre el desempeño docente y las destrezas de las educadoras, articuladas con el solo propósito de consolidar de manera significativa el proceso enseñanza-aprendizaje.

Un hecho que nos llamó la atención desde que revisamos la documentación oficial del Cendi es la estabilidad del personal docente. Prácticamente todas las educadoras están en la escuela desde su inicio, un par de años después. Esto demuestra que se trata de un equipo de trabajo muy bien integrado. Por otro lado, cabe mencionar que se trata de personal que ha continuado con su capacitación, que quiere su trabajo y a sus niños. Es imposible saber si se trata de personas que desde el inicio eran ya excelentes maestras o se han convertido en tales a raíz de su integración al plantel; pero a nuestro juicio, esto no es importante para la observación del centro, sino constatar que se trata de un magnífico grupo docente, desde la directora hasta las cuidadoras y personal de apoyo, que desempeñan un trabajo armónico y que aprecian su ocupación.

### *UN ENFOQUE CENTRADO EN EL ALUMNO*

En la cuestión académica se percibió un alto nivel en la enseñanza que propicia el aprendizaje en los alumnos de las diferentes salas de preescolar. Los

sustentos psicopedagógicos que orientan los programas educativos de este nivel, desde el constructivismo y desde la psicología genética, les ha permitido centrarse en el desarrollo de competencias a partir del planteamiento de problemas cotidianos para el trabajo y la resolución conjunta en grupo, con lo que se busca el desarrollo de la autonomía del niño. Esto les permite fundir la enseñanza y el aprendizaje para dar paso a una formación continua significativa que logre en el alumno las competencias necesarias para enfrentar sus etapas en desarrollo.

Hay una clara atención a la continuidad y seguimiento de cada uno de los niños que ingresa al plantel durante toda su estancia en él. Se elabora concienzudamente un expediente de desarrollo individualizado que permite registrar sus logros con evidencias concretas. Se registran, también, datos de observación de las maestras y se incluyen resultados de entrevistas con los niños y con sus padres.

A estos expedientes, se suman los diarios que realizan las educadoras sobre el trabajo realizado a diario, así como su orientación hacia las metas del ciclo escolar.

Un dato sorprendente, y sin lugar a dudas muy loable de este plantel, es el interés del Cendi por conocer el desarrollo posterior de sus egresados y su desempeño en la primaria. Han realizado seguimientos de sus niños en la primaria y han buscado ajustarse y capacitarse en los renglones en los que los niños parecían tener menores logros en la primaria. Los resultados de un seguimiento que realizaron indicaban que los egresados del Cendi 6 tenían un muy buen desempeño en todas las materias, excepto en matemáticas, en donde mostraban un resultado promedio. Buscaron capacitarse y desarrollar programas específicos orientados a la mejora de ese resultado, con la intención de brindar mejores herramientas para el desarrollo del pensamiento matemático de los niños en su trayectoria escolar futura. Habrá que ver los resultados obtenidos de este ejercicio. Pero valga su mención aquí como una muestra de lo que representa el auténtico interés por el desarrollo de sus niños, no sólo durante su estancia en el plantel, sino en su trayectoria futura.

### *EL TIEMPO COMO FACTOR FUNDAMENTAL*

El adecuado manejo del tiempo nos parece ser un fenómeno de análisis específico y muy relevante en este centro de trabajo. En lo relativo al tiempo largo —que se refiere al desarrollo del niño desde bebé hasta su egreso hacia la educación primaria—, se destaca con gran fuerza la organización del tiempo en

cada una de las áreas. Se percibe en la organización de actividades para cubrir las diferentes dimensiones de la formación del alumno en su paso por el Cendi y en función de sus momentos de desarrollo. Esto deviene en una relación positiva entre el uso eficiente de medidas de tiempo de desarrollo cognitivo en los alumnos, y da paso a resultados favorables y de alto nivel académico.

Por otra parte, en relación con el tiempo calendario, se destaca una organización muy completa que favorece la planeación de las actividades a lo largo del ciclo escolar. La proporción del día dedicado a contenidos que tienen que ver con la formación del alumno de acuerdo con cada etapa de desarrollo, permite la transición de actividades de manera eficiente para el desarrollo de los diferentes campos del currículum.

Finalmente, y relacionado con el tiempo cotidiano, las actividades que se realizan directamente en el aula se organizan con una buena gestión de tiempo, se consideran rutinas de calentamiento, desarrollo de actividades colectivas e individuales, se respetan los tiempos de los demás, etcétera. Las actividades inician puntualmente, se maximiza el tiempo priorizando la organización de procesos conceptuales, de procedimientos y de actitud que se reflejan en la socialización de cada una de las clases bajo la organización clara de las tareas. Como se mencionó antes, una expresión de esto —así como una consecuencia— es el registro diario de los avances individuales y grupales en el aula.

### *EL AULA COMO ESCENARIO DE CONVIVENCIA Y APRENDIZAJE*

Considerar el aula como un espacio familiar para los alumnos les ha permitido a las educadoras crear ambientes favorables para propiciar aprendizajes significativos. Este fenómeno resalta aspectos de relaciones muy estrechas de afecto y cariño entre las educadoras y los alumnos; es un vínculo recíproco que se da de manera natural y que genera un clima de trabajo tranquilo, seguro y ordenado. Se consiguen buenas relaciones entre alumnos que permiten concretar logros en las metas planteadas cada año.

Cada aula se renueva año con año, con la participación de los niños. El ingenio de las educadoras permite el uso del espacio para el diseño de los distintos escenarios, rincones de trabajo y descanso. De entre los aspectos que nos llamaron la atención está el de los tendederos que funcionan como el archivo diario de la producción de los niños —escrita o de dibujos—, en los que cada niño cuelga su trabajo una vez que lo termina y continúa con otra actividad o se reintegra a su lugar de trabajo, para dar tiempo a que todos los niños concluyan la actividad correspondiente. Algunas de estas producciones las llevarán a casa, las demás se incorporan al registro de producción de los niños.

Otro elemento muy interesante es el del reglamento del aula. Cada sala establece por consenso, al inicio del curso, las reglas para trabajar en el aula. Todos los niños *firman* el compromiso de cumplir estas reglas y se colocan en el salón. Usualmente se explicita el respeto a los otros, la no violencia y valores básicos de convivencia, pero expresados en función de lo que los niños manifestaron como compromiso inicial.

Es importante reconocer el trabajo académico al interior de las salas y en cada uno de los espacios alfabetizadores que ha permitido ganar un espacio muy importante para acercar al alumno a los contenidos escolares. La dinámica de trabajo predominante es interactiva y de interés para los pequeños. Se fomenta la comunicación entre pares y pequeños grupos; se incorporan técnicas de descubrimiento y experimentación para llegar a la construcción de conocimientos, partiendo siempre del rescate de los conocimientos previos del alumno y favoreciendo la curiosidad por el descubrimiento de conocimientos más complejos.

La observación del centro desde diferentes ámbitos nos ha permitido evidenciar que los procesos que se desarrollan al interior del aula constituyen el elemento que más incide en el desarrollo académico de los educandos. Las actividades están planeadas con acciones de carácter innovador, relacionándolas siempre con los conocimientos previos y elementos relevantes para el alumno, y siempre integradas a toda la experiencia del niño en el centro escolar. Es decir, en el aula se concretizan las experiencias y aprendizajes que tienen lugar en todos los escenarios del plantel.

### *LOS RECURSOS DIDÁCTICOS Y EL USO DE LOS ESPACIOS COMO ESCENARIOS*

Los recursos didácticos forman parte fundamental para el desarrollo de cada uno de los contenidos, y todas las educadoras se apoyan en diversos recursos dependiendo de la sala que están atendiendo, aprovechando todos los espacios del aula para crear un escenario agradable para la acción pedagógica.

Uno de los recursos didácticos que se destacan en el trabajo escolar, a juicio de alumnos, maestras, padres de familia e, incluso, de las observadoras de este centro, son los hábitos de higiene y de alimentación, actividades ligadas al proceso de aprendizaje y fundamentales para el desarrollo de los niños. No sólo sorprende la limpieza y orden de las instalaciones del centro, sino también de sus baños, su comedor y su cocina. Sorprende también la

calidad de los hábitos de higiene de los niños y el cuidado de su experiencia en el comedor<sup>6</sup>.

Los juegos y los materiales manipulables se hacen presentes desde que uno entra en cada sala o espacio que forma parte del centro infantil, los libros y portadores de textos permiten y facilitan un ambiente alfabetizador en cualquier área.

Parte de los intereses del equipo de trabajo, incluyendo a la directora, es que el centro escolar sea un ambiente atractivo y acogedor. Todo el centro está compuesto por escenarios para el desarrollo de actividades libres y/o dirigidas. Es decir, la idea de espacios de aprendizaje y espacios lúdicos no se restringe a las aulas, sino que abarcan todo el plantel, desde los pasillos hasta los espacios bajo las escaleras. Por ejemplo, bajo una escalera se ubica la biblioteca, con sus estantes, sus libros y sus colchonetas para relajarse y leer, a contar cuentos o a escuchar su lectura. Bajo otras escaleras pueden encontrarse materiales que reproducen desde una cocina hasta una jungla, pasando por la granja con seres vivos que se ubica en un patio lateral.

Estos escenarios promueven la actividad libre y la dirigida, la que tiene objetivos de aprendizaje específicos y desarrollo de rutinas y hábitos, las actividades lúdicas y el desarrollo de la imaginación y la expresión. En todos ellos hay un responsable de atención, durante los horarios de clases y en los momentos de recreo. Sorprende también el orden impecable en que quedan estos espacios después de haber sido un *campo de acción* durante el tiempo en que los niños sacan los materiales; los disfrutan, pero también los respetan para que otros los encuentren igual de ordenados y en buen estado para su uso.

Los dos últimos escenarios desarrollados en el centro son la casita del árbol, que ocupa un espacio lateral en el patio central del plantel, y el aula de ciencias<sup>7</sup>.

## TRABAJO COLEGIADO

Sin duda alguna, las actitudes de cada uno de los actores de este centro de trabajo son factores relevantes para el involucramiento y compromiso

---

<sup>6</sup> Valgan algunos ejemplos de la importancia de esto. Una observación en las primarias a las que ingresan los niños del Cendi 6 es que demandan en ellas una mejora en la calidad de sus baños. Un comentario de una madre de familia de un niño del Cendi es que en vacaciones piden un menú más balanceado en sus comidas, piden el uso de cubiertos y buenos modales en la mesa, etcétera. Finalmente, la observación de una de las autoras de este texto es que en la escuela los niños se lavan las manos como cirujanos y su rutina de limpieza dental sorprendería a cualquier odontólogo.

<sup>7</sup> Este último no resultó ser tan exitoso, a juicio de una maestra, por la dificultad que representaba tener equipo algo más sofisticado (hasta un microscopio) y por estar en un espacio cerrado. En la actualidad, están buscando reubicarlo de manera más accesible, pues sí ha resultado un espacio adecuado para el aprendizaje y de interés para los niños.

en la tarea docente hacia los alumnos y hacia el centro escolar, su contexto y la educación en general. Las innovaciones los han llevado a consolidar el trabajo colaborativo, donde se proyecta un trabajo colegiado en cada acción a desarrollar. Cada una de las sesiones de trabajo les permite reflexionar y mejorar las actividades académicas, llevándolas a un plano profesional de formación en el compromiso pedagógico. En suma, el trabajo colegiado ha generado prácticas de comunicación fluida que propician las tomas de decisiones colectivas con el compromiso de todos.

A juicio de algunas maestras, un elemento que ha contribuido a la integración del grupo de trabajo es la rotación de las educadoras no sólo entre grados del preescolar, sino también entre las secciones de maternal y preescolar. Ello ha permitido el enriquecimiento de las relaciones humanas entre el personal, así como la consolidación de un equipo docente capaz de recibir y emitir críticas constructivas al trabajo colectivo sin generar conflictos.

Un efecto positivo que se encontró es que la directora, como líder académica del Cendi 6, involucra constantemente al personal en círculos de estudio, reuniones de trabajo, y permite la formación, actualización y superación de todo su personal administrativo y docente. La promoción de un programa de instrucción continuo y progresivo está enfocada a mejorar la enseñanza y formación de los niños. Esto se refleja en un clima de trabajo colegiado y colaborativo.

## *PARTICIPACIÓN SOCIAL*

Como se señaló desde un inicio, se trata de un centro escolar cuya oferta se acota a los hijos de madres trabajadoras del magisterio. Esto provoca que la relación entre padres y personal sea, al mismo tiempo, una relación entre colegas y una relación de servicio. Sin embargo, predomina en la interacción esta última. Los padres se involucran menos en los aspectos académicos del grupo y más en tareas de observación, ayudando a los niños en sus exposiciones en fechas festivas y cuando se les solicita.

Se hace evidente que el centro y los padres buscan y aceptan la participación y se comprometen en las cuestiones pedagógicas y de formación de sus hijos. Se establece una relación padres-escuela-maestros que constituye un apoyo muy valioso con respecto a la participación en eventos cívicos, de formación de hábitos de higiene y de alimentación, y que genera ambientes de comunicación y de confianza, asumiendo actitudes y comportamientos de cooperación.

Predomina la confianza de las madres hacia el trabajo del plantel. En entrevistas con algunas madres de familia, ellas enfatizaban su seguridad en la capacidad del Cendi para desarrollar en sus hijos los fundamentos para su futuro académico, así como competencias prácticas y comunicativas junto con hábitos de limpieza e higiene personal.

Otras más señalan como lo más sobresaliente en el trabajo del Cendi el desarrollo de la independencia de los niños, su capacidad para valerse por sí mismos y la seguridad en sus potencialidades. Del mismo modo, se subraya la disciplina, la creatividad y el aliento de las capacidades de expresión, junto con la inquietud por aprender y el gusto por el estudio.

Además de los espacios antes mencionados, docentes y padres de familia se vinculan en dos momentos importantes para socializar los resultados de los procesos que tienen que ver con los aciertos y desaciertos de los alumnos, así como del trabajo en el centro. Hay un constante proceso de retroalimentación, al que el centro está abierto todos los días, y un proceso de evaluación formal que realizan de forma anónima en cada junta escolar.

El propósito de estos cortes del proceso de evaluación es hacer partícipes a los padres de la evolución de los alumnos y del trabajo escolar. Así, la evaluación que predomina es de carácter constante, centrada en el alumno y los procesos de aprendizaje. Del mismo modo, se realiza una evaluación del rol de la educadora, de la participación de la directora y del apoyo de los padres en los procesos de formación del alumno.

La positiva participación de los padres de familia ha sido parte de la motivación del Cendi hacia el desarrollo de innovaciones pedagógicas, así como para dar a conocer cada una de las actividades que se realizan. La comunicación constante y respetuosa y una clara rendición de cuentas de los recursos que tiene el plantel —del PEC y de las aportaciones de los padres— son también un elemento positivamente sopesado por las madres.

A juicio de algunas madres de familia, se considera como una enorme ventaja el hecho de que el centro tenga una oferta completa desde lactantes hasta preescolar, así como un horario extendido, pues no sólo les permite comprometerse en su trabajo con mayor dedicación, sino que, y sobre todo, amplía las oportunidades de aprendizaje de los niños en el centro. Un ejemplo interesante de ello es el de una madre con una niña en preescolar que prefiere que su hija asista al Cendi en lugar de la escuela de preescolar que ella dirige. A su juicio, las oportunidades que le brinda este centro son mayores que otras escuelas de preescolar. Además, juzga que ella ha aprendido de la forma de trabajo del Cendi para su propia labor de dirección.

## CONCLUSIONES

Volvamos a nuestras preguntas iniciales. ¿Qué hace que una escuela tenga buenos resultados? Pensamos que, sin lugar a dudas, lo que predomina en este centro es un acuerdo básico en la misión orientada hacia el desarrollo integral de los niños, en la que metas de aprendizaje, organización escolar, desarrollo profesional y administración escolar se conjugan para que la experiencia de los niños en el plantel sea rica y formadora.

¿Cuáles son las características de un centro escolar que permiten reconocerlo como bueno? Es difícil definir los parámetros para valorar el trabajo de un centro escolar, y particularmente de un Centro de Desarrollo Infantil en el que hay bebés lactantes, niños de nivel maternal y niños de preescolar. Pero a nuestro juicio, este centro puede definirse como uno en el que desde la entrada hasta sus aulas, pasando por sus pasillos, patios, etc., predomina la caracterización como escenario de oportunidades de aprendizaje. Su clima escolar puede definirse como articulador de tiempo y espacio para el desarrollo de las actividades cotidianas de enseñanza-aprendizaje de manera placentera.

¿Cuáles son algunas características que parecen desencadenar el proceso de calidad? Si bien es difícil saber por dónde inicia un proceso de mejora escolar, al menos podemos señalar algunos elementos que lo caracterizan: en primer término, una directora muy profesional, con un gran amor a su trabajo, con un enorme respeto a quienes la acompañan y una líder académica incuestionable. Como persona, su visión sobre lo que representa el trabajo de dirección escolar nos parece muy loable, razón por la cual dedicamos un segmento de este trabajo al tema. En segundo lugar, un excelente equipo de trabajo que es estable. ¿Se trata de personas extraordinarias desde el inicio del centro, o se ha logrado generar un clima propicio para el desarrollo común? No podemos responder a esta pregunta con certeza, pero la contribución de todos a la construcción de un clima escolar favorable al trabajo y al aprendizaje es sobresaliente en la vida cotidiana del centro.

Existe una marcada coincidencia en el liderazgo compartido que promueve el trabajo colaborativo y autónomo, en los procesos de evaluación y planeación. Las educadoras presentan una actitud de satisfacción hacia su profesión que se manifiesta en una práctica docente alegre y muy comprometida.

Un eje de la práctica docente es el programa de educación preescolar y en torno a él ponen en juego la creatividad y la innovación, enmarcado en un ejercicio comprometido de planeación que toma en cuenta objetivos comunes, desarrollo de los niños en el corto, pero también en el largo plazo.

Relaciones armónicas y respetuosas entre padres y escuela: una característica de estos centros es su gran cercanía con los padres de familia, en parte atribuible a la edad de los niños, en parte dada la especialización de la

oferta del Cendi para hijos de trabajadoras del magisterio. Sin embargo, ninguno de estos factores podría explicar por sí mismo el alcance de una participación respetuosa y la confianza que depositan las madres en el centro. El trabajo en equipo, los valores, la disciplina, un clima afectivo son fundamentales en el desarrollo y logro de la misión de la escuela.

Los resultados en el desarrollo de los niños en su vida cotidiana y en sus trayectorias escolares no dejan duda sobre la calidad de lo recibido en el Cendi 6.

## RECOMENDACIONES

Es difícil encontrar qué recomendar para la mejora del centro a un equipo que constantemente se ocupa de concretar proyectos de mejora. Quedan por tanto, pocas opciones para un observador externo en este renglón. Valga mencionar una recomendación que se aplica no sólo a este Cendi sino a todos.

Nos referimos al espacio. Son espacios reducidos, a pesar de que, como se ha señalado, la riqueza que le agregan las maestras es incomparable. El que pudieran contar con un espacio para las actividades deportivas distinto al patio escolar sería excelente, pues permitiría evitar romper la concentración en las aulas y en los escenarios, en particular, de la biblioteca. Para eso, están buscando incorporar el terreno adyacente para este fin. Ojalá que puedan concretar el proyecto.

Sorprende que el modelo de construcción oficial se establezca en dos pisos para espacios orientados a niños de entre unos cuantos meses a seis años. No deja de llamar la atención el cuidado que tienen en el Cendi para garantizar la seguridad de los niños en un espacio de esta naturaleza, al subir y bajar escaleras, caminar por los pasillos del primer piso, etcétera. Pero sí sería deseable que la norma oficial estableciera una sola planta para estas instalaciones.

Finalmente, en lo relacionado con el objetivo de un reconocimiento a la calidad de los centros escolares, debe existir la posibilidad de que se generalicen las experiencias de un buen centro escolar a otros centros en sus procesos de mejora continua. Se deben difundir experiencias como la de este plantel, para lograr que el aprendizaje obtenido en este centro pueda enriquecer a otros más. Valdría la pena pensar desde la investigación en desarrollar sistemas que permitan identificar la calidad del desempeño docente y el desempeño del director. Nos hacen falta modelos de evaluación capaces de captar el clima escolar y su valor en la calidad de la vida cotidiana en el plantel. Tal vez una de las tareas pendientes que hubiéramos querido concretar en esta experiencia

es poder sistematizar los ejercicios de autoevaluación y los de seguimiento de los niños que se realizan en este centro, como una posible forma de iniciar herramientas que contribuyan a la mejora continua.

Se sugiere promover el seguimiento de las nuevas prácticas y el intercambio interinstitucional para revalorar los aciertos de cada una de las acciones pedagógicas puestas en experiencia, con el fin de que las escuelas lleguen a aprendizajes colectivos que conduzcan a mejores prácticas.

## BIBLIOGRAFÍA

- BRACHO, Teresa, *Innovación en la política educativa: escuelas de calidad*, Flacso, México, 2009 (serie Dilemas de las Políticas Públicas en Latinoamérica)
- LÓPEZ, Néstor, *Educación y equidad. Algunos aportes desde la noción de educabilidad*, IPE-UNESCO, Buenos Aires, 2004
- OECD, «Diez pasos hacia la equidad en la educación. Síntesis», <http://www.oecd.org/dataoecd/19/6/40043349.pdf>

# CALIDAD EDUCATIVA Y TRABAJO ESCOLAR:

## JARDÍN DE NIÑOS ADOLFO CIENFUEGOS CAMUS

Ofelia Piedad Cruz Pineda<sup>1</sup> • María Leticia Sánchez Pazarán<sup>2</sup>

### PRESENTACIÓN

El proyecto Reconocimiento Guerrero a la Calidad Educativa (RGCE) es una propuesta del gobierno del estado de Guerrero que pretende contribuir al desarrollo de la educación en la entidad en dos momentos. El primero consiste en reconocer (revelar)<sup>3</sup> prácticas docentes y las prácticas educativas que den cuenta de dos rasgos significativos: la vinculación de la comunidad escolar con los padres de familia y la presencia de un directivo que no sólo desempeña funciones administrativas de forma cotidiana, sino que también impulsa una gestión vinculada al proceso de aprehensión del conocimiento en el alumno de preescolar. En otras palabras, realiza trabajos de carácter pedagógico, social y de gestión escolar. El segundo aspecto consiste en problematizar la vida cotidiana de la escuela con la discusión teórica; este ejercicio puede permitir replantear los quehaceres de la escuela en general y de la profesión docente en particular.

Las dimensiones o los ejes que organizaron la visita a las escuelas del estado de Guerrero interesadas por obtener el Reconocimiento Guerrero a la Calidad Educativa fueron: la gestión escolar, la gestión pedagógica y la participación social<sup>4</sup>. Estos ejes permitieron identificar, delimitar y ubicar las actividades que realizan las escuelas con el propósito de buscar la calidad educativa<sup>5</sup>.

---

<sup>1</sup> Profesora investigadora de la Universidad Pedagógica Nacional, campus Puebla

<sup>2</sup> Subdirectora académica del Centro de Actualización del Magisterio con sede en Chilpancingo, Guerrero

<sup>3</sup> El término revelar es utilizado en este trabajo para socializar y/o compartir prácticas educativas que los profesores realizan y han realizado en diferentes momentos de la historia escolar.

<sup>4</sup> *Orientaciones para la realización de las visitas a las escuelas*, documento de trabajo, 2009

<sup>5</sup> El término calidad educativa es azaroso y difícil de conceptualizar. No obstante, a partir de los documentos previos propuestos y socializados por la coordinación del Proyecto Guerrero a la Calidad Educativa, la noción de calidad está vinculada con el diseño e implementación de prácticas educativas y las prácticas docentes en la escuela con el fin de mejorar el quehacer escolar. Estas prácticas contribuyen, de cierta manera, a plasmar acciones educativas y pedagógicas diferentes a las propuestas en el plan y en los programas escolares oficiales de educación básica.

El jardín de niños asignado se llama Adolfo Cienfuegos y Camus. La escuela se fundó en 1942 y pertenece a la modalidad federalizada. En el ciclo escolar 2007-2008 la matrícula fue de 154 niños. En la actualidad, la institución cuenta con una población de 148 niños (SEG, 2009) que son atendidos por 16 personas: una directora, seis profesoras de grupo, tres profesoras y un profesor en funciones de apoyo y cinco profesoras que desempeñan diferentes actividades. Cabe destacar algunos datos relevantes del cuerpo docente que atiende el preescolar, principalmente de las siete profesoras de grupo: una de ellas es la directora de la escuela, con 25 años de servicio, y 12 de ellos ha estado al frente de la dirección del Jardín de Niños Adolfo Cienfuegos y Camus. Las seis profesoras restantes cuentan con 22 y 27 años de servicio; sólo una cuenta con 18 años de desempeño docente. Estas seis profesoras han laborado en el jardín de niños durante varios años: una de ellas por 15; dos, 14; una, 13; una, 12; y otra, cuatro años. Las seis profesoras participan en carrera magisterial en los niveles a, b y c<sup>6</sup>. La escolaridad con que cuentan estas profesoras es de licenciatura: cuatro egresadas de la Universidad Pedagógica Nacional y una de la Normal Básica (SEG, 2009).

Con el fin de profundizar minuciosamente sobre la vida cotidiana en el jardín de niños Adolfo Cienfuegos y Camus, pero sobre todo para reconocer, resignificar y/o poner de relieve las prácticas innovadoras y las prácticas educativas que puedan ser consideradas efectivas, organizamos una exploración de las actividades que se realizan habitualmente en esta escuela. Primero, revisamos los materiales elaborados (narrativas escritas)<sup>7</sup> por la escuela, después visitamos<sup>8</sup> la institución y en tercer lugar analizamos nuestras notas en función de los referentes que tenemos sobre prácticas docentes y prácticas educativas.

En este sentido, el trabajo<sup>9</sup> se fundamenta en la exploración que realizamos y nos permite documentar algunas de las razones académicas por las cuales el

<sup>6</sup> El programa de carrera magisterial tiene seis niveles (identificados por las letras a, b, c, ch, d y e). Desde que inició el programa, un número reducido de profesores se han incorporado al máximo nivel. El programa es una estrategia para incrementar los salarios de los profesores a través de la evaluación del desempeño docente. La implementación de la carrera magisterial ha traído consigo una marcada diferenciación salarial, la cual no garantiza un trabajo educativo distinto de los profesores que no participan en ella.

<sup>7</sup> La historia de la institución y la justificación que presentaron por escrito los integrantes del Jardín de Niños Adolfo Cienfuegos y Camus para participar en el Reconocimiento Guerrero a la Calidad Educativa.

<sup>8</sup> Sin duda, visitar la escuela un solo día o dos no garantiza un conocimiento sistemático de la escuela, se requiere un trabajo ordenado y consecuente. Sin embargo, la visita nos permitió aproximarnos a conocer la dinámica cotidiana de una escuela comprometida por hacer algo diferente.

<sup>9</sup> Este trabajo tiene el propósito de documentar algunos de los rasgos localizados en la escuela que participó en el Proyecto Reconocimiento Guerrero a la Calidad Educativa 2009. Asimismo, el contenido del presente escrito busca devolver a los integrantes de la comunidad escolar del Jardín de Niños Adolfo Cienfuegos y Camus, una serie de reflexiones sobre el quehacer educativo que realizan, para agradecer, de esta manera, la hospitalidad académica y la disposición para conversar durante los días de trabajo en conjunto.

Jardín de Niños Adolfo Cienfuegos y Camus fue reconocido como una escuela preocupada por la calidad e integridad<sup>10</sup> educativas. Este trabajo se divide en tres partes. La primera conceptualiza el sentido de prácticas docentes y prácticas educativas considerándolas prácticas efectivas y/o innovadoras. La segunda describe y narra las actividades que lleva a cabo la comunidad escolar en tres dimensiones o ejes: la gestión escolar, la gestión pedagógica y la participación social. La tercera sección presenta algunas consideraciones finales.

## PRÁCTICAS DOCENTES, PRÁCTICAS EDUCATIVAS Y PRÁCTICAS EFECTIVAS

La tarea de documentar las prácticas docentes y educativas y considerarlas como buenas prácticas o prácticas efectivas implica varios retos: conceptualizar qué se entiende por prácticas buenas y efectivas, socializar aquellos elementos con otras escuelas en la idea de ofrecer experiencias innovadoras que puedan contribuir a la mejora educativa e institucional, es decir, evidenciar qué hacen los profesores en una institución en particular no para homogenizar sino para reconocer la diversidad de experiencias y de planificaciones diversificadas<sup>11</sup>.

Sin pretender establecer una sola definición del término práctica eficiente, decidimos acotar el concepto a partir de la identificación de algunos rasgos específicos. Son eficientes ciertas prácticas cuando éstas se desarrollan a partir de la identificación de una situación problemática, la cual permite organizar al colectivo de profesores en la búsqueda del diseño de alternativas de solución. También el buen funcionamiento del trabajo colectivo depende de la disposición y la responsabilidad de la parte directiva, que se va naturalizando a través de un liderazgo que propicia la construcción de un vínculo afectivo. Es importante destacar que la caracterización que asumimos sobre la forma de entender las prácticas efectivas está vinculada al quehacer de los propios actores educativos, puesto que en éstos ha recaído la decisión por mejorar el trabajo y/o quehacer de la escuela (directivo-profesores-padres de familia), a pesar de la ausencia de un proyecto educativo de carácter social de los gobiernos locales, regionales y nacionales, la falta de políticas sistemáticas para dotar de infraestructura a las escuelas y el requerimiento básico para contar con condiciones materiales mínimas.

En este sentido, consideramos que las prácticas que se desarrollan en el Jardín de Niños Adolfo Cienfuegos y Camus son quehaceres que han

<sup>10</sup> El término integridad refiere una acción compartida por los integrantes de la escuela.

<sup>11</sup> Planificación que incluye, por ejemplo, las necesidades educativas especiales.

puesto en acción al grupo colegiado de profesores a partir de la detección de problemáticas específicas; por ejemplo, la integración de niños con necesidades educativas especiales (NEE). La ubicación de situaciones complejas se muestra a partir del diagnóstico psicopedagógico elaborado por la maestra de la Unidad de Servicios de Apoyo a la Escuela Regular (USAER), quien se ha ido involucrando paulatinamente al trabajo de la escuela.

Este año, al reformular la misión del proyecto de transformación escolar, coincidimos en visualizarnos y ser una escuela inclusiva (integradora) donde se promueve la igualdad de derechos y oportunidades a los niños con NEE. Para poder dar respuesta a estas necesidades de integración educativa, a partir del ciclo escolar 2003-2004 y a la fecha, se han atendido diversos casos de necesidades educativas especiales, específicamente de discapacidad auditiva. Ante esta situación, y para poder otorgar una mejor calidad en la atención a la demanda, la directora y dos educadoras [asistimos] a un taller de lengua de señas mexicanas, que resultó útil, aunque insuficiente, para atender las necesidades de comunicación en estos casos. Posteriormente, cinco de los seis docentes de grupo, además de la directora, la madre de la niña con discapacidad auditiva y la maestra de apoyo [de la Unidad de Servicios de Apoyo a la Escuela Regular] del jardín de niños [participamos] en un curso taller intensivo de lenguaje de señas mexicanas (Documento, 2008: 2).

El párrafo anterior nos permite apuntar tres cuestiones: la primera asociada con la planeación colegiada a partir de la ubicación de una situación educativa que la escuela tiene que enfrentar (la enseñanza de los contenidos escolares a los niños con NEE); la segunda relacionada con el liderazgo de la directora<sup>12</sup>; la tercera vinculada con la participación del padre o madre de familia. Es importante destacar que una de las cualidades del Jardín de Niños Adolfo Cienfuegos y Camus es la transformación de actividades y estrategias específicas para atender niños con necesidades educativas especiales. Sin embargo, esta peculiaridad está justificada en el Programa de Educación Preescolar (SEP, 2004) que, retomando el artículo 41 de la Ley General de Educación, refiere:

- La educación especial procurará atender a los educandos de manera adecuada a sus propias condiciones; [...] plantea que tratándose de menores de edad con discapacidades, esta educación propiciará su integración a los planteles de educación básica regular. Esta educación incluye orientación a los padres, [...] así como también a los maestros y demás personal de escuelas de educación básica regular que integren a los alumnos con necesidades especiales de educación.

<sup>12</sup> Quien integra al trabajo a su equipo de docentes y de apoyo; sobre todo, a partir de establecer lazos afectivos.

- La buena disposición de la educadora y de la escuela es esencial para atender a las niñas y los niños con discapacidades, lo que implica un trabajo de apoyo con el grupo escolar, los padres [...] y la escuela en su conjunto.
- La buena disposición es esencial; sin embargo, no es suficiente. Se requiere que las escuelas desarrollen estrategias específicas y su personal reciba orientación, apoyo y capacitación; se requiere asimismo, el establecimiento de una vinculación eficaz con personal e instituciones especializadas (SEP, 2004: 38).

Sin duda, uno de los aspectos que contribuye a la identificación y problematización de una situación educativa, como la integración de los niños con NEE al Jardín de Niños Adolfo Cienfuegos y Camus, es el clima escolar que ha favorecido la directora en la escuela. La disposición exigida por el Programa de Educación Preescolar (SEP, 2004: 38) da la pauta para que la dirección organice el trabajo a partir del mandato oficial; sin embargo, no es suficiente, puesto que la dirección tiene que persuadir al personal para el desarrollo de acciones educativas concretas, es decir, de prácticas docentes y las prácticas educativas, que pueden ser prácticas efectivas innovadoras, porque desde lo ordinario de su quehacer lo hacen extraordinario en su operatividad con sus niños.

Asimismo, la preocupación por ofrecer al personal de la escuela elementos básicos de formación, actualización y/o capacitación de conocimientos ha permitido el desarrollo de una relación con otras dependencias. Contar con el apoyo permanente del personal de user para brindar asesoría y tener un acompañamiento curricular en atención de niños con necesidades educativas especiales ha permitido disipar dudas y realizar una planeación conjunta a partir de las necesidades que en cada grupo se presenten (*Documento*, 2008: 1).

Sin duda, uno de los rasgos que caracteriza la vida escolar es un liderazgo asentado en el uso de la autoridad por parte de la dirección, conducta a través de la cual se establece un cierto orden que favorece la puesta en marcha de disposiciones establecidas en el Programa de Educación Preescolar; por ejemplo, «integrar a los niños con alguna discapacidad intelectual, sensorial o motora» (SEP, 2004: 38). No obstante, como en párrafos anteriores destacamos, no sólo es la consigna, también implica el mecanismo para llevarla a cabo e interesar a la comunidad escolar en diseñar e implementar prácticas docentes y prácticas educativas. Por ello, el ejercicio de la autoridad de la dirección resulta prolífico; sin embargo, el paso hacia un liderazgo democrático es quizá una tarea pendiente por asumir, no sólo por la dirección, sino por todos los integrantes del Jardín de Niños Adolfo Cienfuegos y Camus. El liderazgo democrático y responsable del director es una parte sustantiva, pero también lo son los conocimientos que ostente sobre la enseñanza y el aprendizaje de los contenidos escolares en particular y de los culturales en general. Éstos y otros atributos de los directores pueden favorecer la construcción de espacios académicos en las escuelas de educación básica.

El ambiente escolar y la sistematización de una práctica docente y educativa no se logran de la noche a la mañana; el grupo eje de profesores (seis profesoras y la directora) han permanecido en el jardín de niños por más de 10 años, como se describió en párrafos anteriores. En este sentido, la no movilidad de los profesores contribuye a consolidar formas de trabajo en común, las cuales son negociadas, compartidas, decididas y puestas en marcha.

En los ciclos escolares correspondientes a 2003–2006 se atendió a [un alumno y la estrategia denominada] Miguel, una Comunicación en el Silencio. A partir de ciclo escolar 2007–2008, por acuerdo del personal se instituyó el taller de lengua de señas mexicanas, el cual se toma una vez por semana. [Asociado a estas actividades se diseñó la actividad titulada] Soy un Pez... Ven y Conóceme. Al inicio del ciclo escolar 2008–2009, se estableció [una vez más] la capacitación y el manejo del lenguaje de señas mexicanas (*Documento*, 2008: 4).

Por otra parte, es importante subrayar que estas prácticas docentes, las prácticas educativas y las prácticas efectivas están asociadas, la mayoría de las veces, como en párrafos anteriores destacamos, a la voluntad de los actores (directivo–profesores–padres) y a la disposición y a las capacidades del personal del Jardín de Niños Adolfo Cienfuegos y Camus, institución que padece limitaciones en sus instalaciones que por más de 40 años han arrojado a este preescolar. En este sentido, el personal exige mejores condiciones inmobiliarias que contribuyan a fortalecer el quehacer educativo. Se trata de una institución con imagen impecable, pero con necesidades de infraestructura para una construcción de más de 40 años.

Un reclamo que, en el mejor de los casos, no debería ser el eje de las exigencias del personal de cualquier escuela; debería ser una obligación de los gobiernos locales, regionales y federales la de dotar a las instituciones educativas de las condiciones de infraestructura necesarias para el trabajo escolar. Si esta responsabilidad se cumpliera, los profesores quizá no sólo centrarían sus preocupaciones en demandar infraestructura, sino en implementar acciones de formación profesional permanente<sup>13</sup> que fortalezcan su desempeño en la escuela<sup>14</sup>.

<sup>13</sup> Las educadoras cuentan sólo con estudios de licenciatura. Continuar su desarrollo profesional a través de un posgrado puede contribuir a consolidar la formación interdisciplinar y transdisciplinar.

<sup>14</sup> En el Programa de Escuelas de Calidad (PEC) la gestión escolar se define como: el conjunto de acciones realizadas por los actores escolares en relación con la tarea fundamental que le ha sido asignada a la escuela: generar las condiciones ambientales y procesos necesarios para que los alumnos aprendan conforme a los fines, objetivos y propósitos de la educación básica (Loera, 2003; citado en Villa, 2005: 34). En este sentido, la escuela se vuelve responsable de crear ambientes adecuados y favorables, consigna necesaria que contribuye a que el profesor se preocupe más por las condiciones materiales que por exigir una formación docente adecuada.

En suma, el Jardín de Niños Adolfo Cienfuegos y Camus desde hace un par de años viene realizando un trabajo colectivo a partir de una problematización. La vida en la escuela se caracteriza por el ambiente cordial que ha sido, sin duda, promovido por la directora, en un inicio, y la inclusión de los profesores en conjunto. Estas acciones han contribuido a delinear prácticas docentes con sentido de creatividad e innovación, así como prácticas educativas y prácticas efectivas.

## GESTIÓN ESCOLAR Y PEDAGÓGICA Y PARTICIPACIÓN SOCIAL

La organización del trabajo educativo involucra varios aspectos, entre los cuales se destaca la gestión escolar y pedagógica y la participación social. Cada uno de estos ámbitos y/o dimensiones tiene características específicas, pero lo interesante es la vinculación entre ellas. En otras palabras, lo relevante es la puesta en práctica de las tres dimensiones con un objetivo común: lograr que la escuela no sólo se remita a la transmisión de los contenidos educativos en el aula, sino conseguir, también, la vinculación con la comunidad escolar en particular y la social en general.

En relación con la gestión escolar, ésta ha sido una práctica incorporada al contexto escolar desde los años noventa con el propósito de romper con las actividades burocráticas-administrativas enraizadas en la escuela y ejecutadas, la mayoría de las veces, por los directores. La incorporación de la noción de gestión escolar ha intentado modificar el escenario escolar de las acciones verticales y sustituirlas por diligencias participativas que involucren a los directivos, a los profesores y a los padres de familia. La gestión escolar implica que los integrantes de la escuela partan del reconocimiento de las condiciones existentes en el recinto escolar, de los recursos disponibles y de las problemáticas vigentes (Namo de Mello, 2003: 66)

Sin duda, uno de los actores en que recae la promoción de la gestión escolar sigue siendo el director de la escuela, a quien se le exige redimensionar y dinamizar la escuela bajo la lógica de la gestión escolar, exigiéndole un liderazgo académico y profesional que se construye a partir del juego permanente entre la formación y la experiencia. No obstante, en la mayoría de los casos, los espacios de formación no ofrecen herramientas para desarrollar o problematizar estas funciones, obligando a los actores (directores) a desempeñarlas por sentido común o por actitud. Sin duda, la función del director contribuye a la construcción de una identidad institucional que concluya en un trabajo compartido (ídem).

En este sentido, una cuestión importante de señalar es que la gestión escolar no sólo corresponde al director; él desempeña un papel relevante, pero

también la responsabilidad de los profesores es fundamental. En el Jardín de Niños Adolfo Cienfuegos y Camus la disposición y/o la personalidad de la directora han favorecido que la escuela genere prácticas educativas eficaces que permiten potenciar al otro. La autoridad cuidada de la directora ha contribuido a construir ambientes cordiales. No obstante, es importante destacar que en ocasiones esta autoridad dirigida hace subsumir la voz de los profesores. En la reunión con el personal de la escuela (30/05/09), la participación fue significativamente orientada por parte de la directora; este dato es relevante, puesto que refleja un aspecto de la dinámica escolar que se desarrolla cotidianamente. Para enfrentar esta situación, las educadoras requieren elementos teórico-metodológicos que orienten otras miradas, otra colocación en la organización escolar.

En cuanto a la gestión pedagógica, es importante subrayar el vínculo con la gestión escolar. En una escuela en la que se favorece el trabajo colectivo, la integración de la comunidad escolar (profesores-padres de familia), sin duda propicia ambientes que benefician el aprendizaje en trabajo de equipo<sup>15</sup> desde la planeación de los contenidos educativos. Es decir, se promueve el diseño de estrategias para mejorar el desempeño de los aprendizajes de los estudiantes. Si se genera un clima escolar<sup>16</sup> favorable, es muy posible obtener mejores saberes. Es importante puntualizar que no se pueden eliminar las tensiones y las diferencias<sup>17</sup> que puedan existir entre los actores educativos (directores-profesores-alumnos-padres de familia). Sin embargo, los antagonismos pueden ser articulados, aunque no eliminados, a partir de un punto nodal en común; por ejemplo, el reconocimiento de un problema específico de aprendizaje por el cual se requiere discutir la enseñanza en colectivo.

En el preescolar Adolfo Cienfuegos y Camus existen estrategias diseñadas con un propósito compartido: la inclusión de los niños con necesidades educativas especiales<sup>18</sup> y la participación del cuerpo docente en el taller de lenguaje a través de señas todos los jueves, durante una hora y media, a partir de las doce horas (*Documento*, 2008).

El trabajo compartido por el personal de la escuela a partir de una situación de aprendizaje desencadena que la gestión pedagógica se convierta en una de las directrices que contribuyen al proceso educativo. El Programa de Educación Preescolar señala lo siguiente:

---

<sup>15</sup> En las reuniones colegiadas socializan actividades pedagógicas innovadoras. Los puntos en común en las reuniones les permiten fomentar en el aula un pensamiento creativo en los niños.

<sup>16</sup> El clima de aula se asocia significativamente con los aprendizajes; a este clima se le ha llamado capital social del aula (Loera, 2005: 22)

<sup>17</sup> También cabe destacar las problemáticas laborales que enfrentan los profesores.

<sup>18</sup> La documentación que se obtuvo da cuenta de las siguientes acciones de los casos de Miguel: una Comunicación en Silencio y Dulce: el Caso en Atención (*Documento*, 2008: 5).

La acción de la educadora es un factor clave para que los niños alcancen los propósitos fundamentales. Es ella quien establece el ambiente, plantea las situaciones didácticas y busca motivos diversos para despertar el interés de los alumnos e involucrarlos en actividades que les permitan avanzar en el desarrollo de sus competencias; ello no significa dejar de atender sus intereses, sino superar el supuesto de que éstos se atiendan cuando se pide a los niños expresar el tema sobre el que desean trabajar [...]. La educadora selecciona o diseña las formas de trabajo más apropiadas según las circunstancias particulares del grupo y el contexto donde labore (SEP, 2004: 8).

De acuerdo con el párrafo anterior, se destacan varias cuestiones: el programa de preescolar intenta que los profesores contextualicen una situación de aprendizaje específica, propongan estrategias de enseñanza y, sobre todo, reconozcan y acepten las necesidades y demandas de aprendizaje de los niños; para el desarrollo de esta dinámica circulan y subyacen otros factores: el clima de trabajo que es o ha sido favorecido por el colegio de profesores y atinadamente por el director de la escuela; por las condiciones laborales estables de los profesores; por las condiciones de mobiliario e infraestructura de la escuela, entre otros. No por eso dejamos de observar que los principios pedagógicos, los campos formativos señalados en el Programa de Educación Preescolar, requieren una formación permanente.

En el Jardín de Niños Adolfo Cienfuegos y Camus, institución no ajena al contexto nacional (salarios diferenciados; falta de infraestructura), se ha logrado avanzar en un aspecto singular: la disposición de los profesores, la cual ha sido construida por varios años, y ha contribuido a forjar una gestión pedagógica atinada; además, la integración y/o inclusión de los niños con necesidades educativas especiales.

Así, la gestión pedagógica desarrollada en el preescolar Adolfo Cienfuegos y Camus ha intentado transitar de una escuela no sólo interesada (en ideas y fuerzas) por el dominio de los contenidos escolares sino la atención (de ideas y fuerzas) de las necesidades de los alumnos. A las profesoras de grupo se les preguntó cuál es el eje sobre el cual gira el trabajo docente que desempeñan: el conocimiento o el niño; cinco de las seis profesoras respondieron que el niño. De esta manera, la gestión pedagógica se construye a través de la integración entre los intereses de los niños, los contenidos curriculares y las herramientas que apoyen la enseñanza y el aprendizaje.

La participación de la comunidad<sup>19</sup> es también un factor que favorece la dinámica escolar. Un rasgo importante para analizar es el apoyo que ofrecen los

<sup>19</sup> La reorganización del sistema educativo en la década de los noventa incluyó la participación social. Estas medidas llevaron al plano jurídico; en el capítulo VII de la Ley General de Educación se establece la participación social en la educación. Esta inclusión, no del todo desinteresada, responde a las medidas de las prácticas de racionalización de la gestión y de los recursos (Cruz, 2007: 46-47).

padres de familia a la escuela. En el nivel educativo preescolar es una exigencia la colaboración de los padres; la mayoría de las veces son las madres quienes participan en las actividades escolares, al presentar un tema o recrear una actividad con diversos materiales.

En este sentido, que los padres de familia se involucren es un elemento importante que contribuye al desarrollo del clima escolar necesario para lograr mejores resultados en el aprendizaje de los niños. En el caso del Jardín de Niños Adolfo Cienfuegos y Camus, la participación social de los padres es significativa. De forma frecuente la directora y los profesores de la escuela realizan una encuesta<sup>20</sup> a los padres de familia. La información que obtienen a través de los cuestionarios es alentadora. Los padres refieren una escuela responsable, preocupada por la educación y la vinculación con la comunidad en general<sup>21</sup>.

La vinculación entre la gestión escolar, la pedagógica y la participación de la comunidad de padres de familia es necesaria para favorecer prácticas efectivas<sup>22</sup> que contribuyan en el proceso educativo de las escuelas. En otras palabras, la reflexión por lo pedagógico (la organización del currículum y de las necesidades de los niños) es una exigencia en trabajo de los profesores. No obstante, es importante destacar que para contar con una mejor educación se requiere de compromisos compartidos. Es decir, la educación exige una corresponsabilidad (director-profesores-padres de familia) que trascienda la perspectiva individual y permita crear un ambiente favorable, pero también una responsabilidad del estado por satisfacer y crear las condiciones adecuadas para desarrollar el quehacer educativo.

## CONSIDERACIONES FINALES

Reconocer a una institución que desempeña prácticas educativas innovadoras, prácticas docentes creativas y prácticas efectivas que den cuenta a través del rendimiento de cuentas<sup>23</sup> es una tarea difícil por varias razones; implica

---

<sup>20</sup> La encuesta fue proporcionada por la directora. Revisamos las respuestas y los comentarios que hacen los padres de familia, y de 30 cuestionarios revisados, el 25 manifiestan comentarios positivos de la directora y del cuerpo docente.

<sup>21</sup> Por nuestra parte, el trabajo con los padres de familia consintió en preguntar: ¿Qué significado tiene para usted el jardín de niños en la educación de su hijo?, ¿a qué tipo de actividades lo han invitado la directora y las educadoras para que usted participe con su hijo?, ¿cómo ha visto usted en el transcurso del año el comportamiento de su hijo?, ¿cómo es la enseñanza de la maestra de su hijo?, ¿en qué nota si hubo un aprendizaje por parte de su hijo? Del intercambio con los profesores, de forma específica en la entrevista a partir de las preguntas anteriores, se puede señalar que los padres de familia reconocen de la escuela el buen trato de la directora y las educadoras.

<sup>22</sup> Que despierten el interés, creatividad e innovación en niños y adultos.

<sup>23</sup> Proceso de coevaluación en colegio.

incluir y excluir a un grupo de escuelas; identificar rasgos distintos, diferentes y alternativos en el quehacer escolar, entre otros aspectos. En este sentido, reconocer al Jardín de Niños Adolfo Cienfuegos y Camus como una institución de calidad educativa ha sido un importante reto académico. Identificar prácticas efectivas que contribuyen al trabajo docente en una situación particular — atención a los niños con necesidades educativas especiales—; intentar distinguir el comportamiento de la directora y de los demás miembros que integran la comunidad escolar; examinar el liderazgo de autoridad de la directora y señalar la necesidad de transitar a un liderazgo democrático han sido algunos de los desafíos que enfrentamos al narrar la experiencia de conocer esta escuela.

Asimismo, es importante destacar que el resultado de las prácticas efectivas conlleva cierta disciplina, un orden, una lógica de trabajo — adecuaciones curriculares— que en la mayoría de las ocasiones es impulsada por los directores de las escuelas. Así, la gestión escolar y pedagógica es una acción que no sólo involucra a los directores, sino también a los profesores y, en el mejor de los casos, a los padres de familia. En este sentido, la gestión alude al trabajo de los sujetos, quienes son profesionales, asalariados y sindicalizados, situación que complejiza las relaciones al interior de los recintos escolares.

En este sentido, la dinámica que se ha construido en esta escuela se basa en la confianza y en el interés por hacer algo distinto. Sin embargo, una exigencia surgida de la voz de quienes integran la comunidad escolar es la falta de una infraestructura adecuada, pues se trata de un lugar de trabajo que tiene más de 40 años de existencia, pero que aún carece de espacios para las reuniones de los padres de familia y colegiadas.

Por otra parte, es imprescindible trabajar con los profesores en la reflexión de la práctica docente a partir de la gestión, la innovación, la calidad y la efectividad. Es básico crear espacios para problematizar con los docentes que tales nociones son construcciones sociales que se desprenden de los contextos a través de los cuales gira el quehacer educativo. Con tal basamento pudimos constatar la urgencia de mejorar las condiciones de trabajo e implementar acciones de formación permanente profesional que les permiten reflexionar el conocimiento.

Finalmente, como en párrafos anteriores destacamos, el quehacer del profesor y del director en cualquier escuela es complejo. El docente vive y recrea las estrategias específicas de política educativa, a la vez que enfrenta las exigencias inmediatas de la escuela en particular. En este juego doble, el profesor enfrenta el mandato de promover una gestión escolar de calidad, una consigna ardua que implica responsabilidad profesional y responsabilidad del estado.

## BIBLIOGRAFÍA

- BETANCOURT MOREJÓN, Julián, *La clase creativa, inteligente, motivante y cooperativa*, Trillas, México, 2008
- CRUZ PINEDA, O., «Políticas educativas recientes en la formación de profesorado. Algunos elementos conceptuales para su análisis», en P. Padierna y R. Maríñez (coords.), *Educación y comunicación. Tejidos desde el análisis político del discurso*, Juan Pablos, México, 2007
- GALLEGOS NAVA, R., *APRENDER A SER*, FIEH, México, 2003
- LOERA VARELA, A., «Incremento del capital social de la escuela y el aula: claves de mejora continua en la calidad y equidad educativa», en *Educare*, núm. 1, invierno-primavera, 2005
- NAMO DE MELLO, G., *Nuevas propuestas para la gestión educativa*, SEP/UNESCO/OIE, México, 2003
- Secretaría de Educación de Guerrero, *Reconocimiento Guerrero a la calidad educativa y vinculación con la documentación de casos del proyecto gestión del logro educativo. Orientaciones para la realización de las visitas a las escuelas, documento de discusión*, México, 2009
- Secretaría de Educación de Guerrero, «Solicitud de reconocimiento a la calidad del Jardín de Niños Adolfo Cienfuegos y Camus», México, 2008
- Secretaría de Educación Pública, *Programa de educación preescolar*, México, 2004
- VILLA BENÍTEZ, M.A., «Gestión estratégica y estándares. Aportes del PEC», en *Educare*, núm. 1, invierno-primavera, 2005

# DE LA ESCUELA A LA COMUNIDAD Y DE LA COMUNIDAD A LA ESCUELA:

JARDÍN DE NIÑOS MARÍA DE LA LUZ ARRIETA<sup>1</sup>

Francisco Javier Paredes Ochoa<sup>2</sup> • Fermín Arriaga González<sup>3</sup>

*Lo menos que podemos hacer en servicio de algo es comprenderlo.*

JOSÉ ORTEGA Y GASSET

*La base de una buena sociedad es la instrucción pública;  
ella desarrolla en el individuo los sentimientos  
más grandes, el amor a la familia, a las ciencias, a la patria.*

*(Pampa cuale tlamaxtile quentla tlanahuacha to ama  
hueytlatol, tlaicon, ce calpan cuahle no yehcana;  
niman quimiscalcha huehueyme macehualme,  
pampa quin tlazotla icnihuan, iconewan,  
hueytlamachilistle niman tlaltipac).*

ANTONIO GARCÍA CUBAS

*Enseñar exige respeto a los saberes de los niños pequeños.  
(Ti tlamaxtis, ti quin tlacaitas in tlamachilis coconetzizintin)<sup>4</sup>.*

PAULO FREIRE

---

<sup>1</sup> Este trabajo está dedicado a un joven amigo —de sólo 9 años—, Alberto Javier García Garzaleal, nieto de mixes inmigrantes en la ciudad de México, a quien una buena educación y apoyos básicos que acompañan medidas institucionales de equidad (p.e., la escuela de jornada completa) pueden darle una mejor oportunidad en la vida. Igualmente, a otro buen amigo y colega, Fermín, indígena guerrerense, que con esfuerzo y algunos apoyos institucionales se ha graduado en el cieras y es un destacado profesor en la upn de su entidad.

<sup>2</sup> Profesor investigador de la upn-Ajusco, México

<sup>3</sup> Profesor investigador de la Universidad Pedagógica Nacional, unidad 12D, Guerrero

<sup>4</sup> La traducción de las frases citadas del español al náhuatl fue hecha por la profra. Silviana Arcos Loreto, directora del Jardín de Niños Ma. de la Luz de J. Arrieta (CCT 12EJN0132B, sector 04, zona 5), visitado en marzo de 2009, en Acatlán, municipio de Chilapa de Álvarez del estado de Guerrero.

## UNA ESCUELA PREESCOLAR DE LA COMUNIDAD DE ACATLÁN

En el presente, y en un contexto de recurrentes cuestionamientos al sistema y la escuela pública por los escasos logros de aprendizaje observados entre sus alumnos y respecto al desempeño de los docentes, presentamos los resultados de una breve —pero intensa y muy grata— visita a una comunidad rural náhuatl asentada en una realidad socialmente difícil, pero llena de vigor pedagógico, la del Jardín de Niños María de la Luz J. de Arrieta<sup>5</sup>.

Este estudio exploratorio de caso ha sido realizado durante 2009 en el marco del proyecto Reconocimiento Guerrero a la Calidad Educativa y Vinculación con la Documentación de Casos del Proyecto Gestión del Logro Educativo, promovido a partir de 2008 por la Secretaría de Educación de la entidad.

Recogemos en este trabajo los propósitos del proyecto referido que —enunciados por Luis Alberto Sánchez, subsecretario de educación básica y por Iris Amalia Cervantes, coordinadora estatal del Programa Escuelas de Calidad— expresa: «se busca identificar escuelas notables, distribuidas en contextos desde baja a muy alta marginación; identificar y difundir sus características; y, realizar una distinción pública a los colectivos escolares comprometidos con la calidad educativa y el aprendizaje de sus alumnos»<sup>6</sup>.

A la luz de un diálogo tan cercano como el experimentado, se puede regresar sobre afirmaciones de gran calado y acercarlas a la realidad más próxima. Pensamos, por ejemplo, en las aseveraciones de Schiefelbein y Böhm (2004) sobre la educación, que puede ser concebida como la vía por medio de la cual una sociedad puede reconstruirse a condición de que el conocimiento, apreciado como el principal activo social de nuestra época, sea en efecto diseminado entre quienes acuden a las aulas con altas expectativas de progreso y bienestar, a condición de que seamos capaces de ofrecerles educación de buena calidad; de la misma manera, pensamos sobre una buena educación como «toda ayuda que se entregue al estudiante para que realice su potencial de ser persona, es decir, su razón, su libertad y su lenguaje, y así se vaya emancipando».

Hemos reflexionado y aprendido sobre el significado de buenas prácticas<sup>7</sup> y gestión centrada en la escuela, mediante la lectura de informes y documentos

<sup>5</sup> La escuela fue fundada en 1954 por la profesora Antonieta Martínez, designada por la SEP para esta pequeña población. La construcción de la primera parte del plantel fue terminada en 1955, la inauguración se hizo en 1957. El nombre del plantel corresponde al de la esposa del gobernador de la entidad en aquel momento, el ing. Darío Luis Arrieta Mateos.

<sup>6</sup> *Educación Básica*, núm. 1, Guerrero, México, ene.-feb., 2009, p. 14

<sup>7</sup> Al respecto, puede verse el texto de Carlos Ornelas (2005): «Las buenas prácticas demandan coaliciones con el fin de derribar las barreras que crean las inercias burocráticas, los intereses creados en los sistemas educativos y la falta de participación comunitaria; sólo así será posible la buena calidad educativa para hacer frente a la exclusión social».

escolares, la observación directa de su cotidianidad y, sobre todo, a partir de conversaciones con los integrantes de esta comunidad escolar, compuesta por 153 alumnos (88 varones y 65 mujeres, dato que llama la atención si tenemos en cuenta la composición demográfica observada en el nivel nacional y estatal de más o menos 51% mujeres por 49% hombres<sup>8</sup>); 6 docentes frente a grupos de 1º, 2º y 3er grados de preescolar; 3 docentes de apoyo: ATP/usaer, educación física y artística (*sui generis*, dada su edad, condición de salud y nivel de preparación, que alcanza la interpretación del saxofón —con que cotidianamente «alegra la actividad física de los niños»— y sólo la educación primaria); 1 directivo y 3 personas de apoyo administrativo y manual.

La escuela cuenta además con la clara presencia en la vida institucional de padres de familia (algunos por cierto exalumnos) de este jardín de niños que fue fundado en 1954, ubicado en un predio cedido por autoridades locales (en la calle central esquina con Hidalgo) y construido con el apoyo de la población que ha cobijado al plantel y en su oportunidad aportó —y sigue haciéndolo— mano de obra y materiales.

El Capece completó en tres etapas la construcción del jardín de niños, de manera que en 1981 se construyeron dos aulas adicionales a las primeras y a la dirección escolar; en 1984 se agregaron dos salones y una cancha; y más recientemente, en 1994, se edificó un salón más<sup>9</sup>. El jardín de niños cuenta con cocina, biblioteca-videoteca y sala de juegos, sanitarios en buen estado y áreas para el aseo continuo de los niños, tarea en la que se pone gran cuidado<sup>10</sup>.

En Acatlán la oferta educativa, federal y estatal incluye, además de este jardín de niños, otro estatal y uno indígena; tres primarias, una de ellas bilingüe; una telesecundaria y una técnica industrial y se observa la presencia del INEA. La población que desea realizar estudios posteriores a los básicos debe acudir a Chilapa o Chilpancingo, a una o dos horas de camino, respectivamente.

La visita a esta escuela preescolar ha sido para nosotros mucho más que un caso y se ha transformado en una experiencia significativa de contacto renovado con la realidad de muchas de las escuelas del país. En este lugar hemos

<sup>8</sup> Nos preguntamos si las familias de la localidad estarían más dispuestas a enviar a la escuela a los niños que a las niñas; a la pregunta expresa a madres de familia asistentes a una junta escolar que presenciamos, ellas declaran estar en la misma disposición de inscribir a sus hijos sin distinción de género. Pero puede estudiarse el punto en algún momento y observar sus efectos en la incorporación y permanencia de niñas en niveles educativos subsecuentes.

<sup>9</sup> Sería bueno pedir que las autoridades apoyaran la construcción de una barda robusta a la entrada del plantel, considerando que colinda con una calle por la que transitan vehículos de carga que acuden a un almacén y que bajan cargados en una pendiente que mira al patio de la escuela, hecho que advirtieron padres de familia y pudimos confirmar en compañía de la directora y la sociedad de padres.

<sup>10</sup> En conversación posterior, la directora resaltó esta costumbre, sobre todo frente a la contingencia del brote de influenza que agobió a México en 2009.

podido confirmar la importancia que sencillas familias de Acatlán, básicamente campesinas, de artesanos y de comerciantes, dan a la educación de sus hijos y el reconocimiento y voluntad de colaboración que manifiestan para trabajar junto con el personal de una escuela que, a su vez, se compromete con un proyecto explícito de trabajo —como el que se propone desde el programa federal denominado Escuelas de Calidad (PEC)— sustentado en un diagnóstico de requerimientos educativos y recursos para atender las necesidades formativas de todos sus alumnos.

El personal de la escuela que visitamos empezó a interesarse, según relata su directora, en formar parte del PEC desde septiembre del 2003, no sin antes tratar de comprobar qué tan benéfico es pertenecer a la familia PEC. Al respecto, la directora describe cómo ella y sus docentes elaboraron de manera colegiada un diagnóstico de la operación del plantel, con base en el cual pudieron elaborar un Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y un Plan Anual de Trabajo (PAT), teniendo como dificultades las de programar actividades y asociar recursos para su cumplimiento, lo mismo que definir metas alcanzables y medibles que responsabilizaran al equipo para su cumplimiento. En todo este proceso, la figura de la inspectora escolar —profesora de educación primaria— es discreta y, al parecer, interactúa poco con la escuela más allá de trámites formales, pero permite iniciativas oficiales.

A partir del primer año de incorporación (2003–2004) los docentes encontraron un fuerte estímulo y recompensa —según expresan— en patrones típicos resultantes de la operación del PEC: la realización de obras materiales, como el techo de la plaza cívica, la construcción de biblioteca, la provisión de una parte de la barda perimetral y la colocación de pisos, lo mismo que la compra de equipos electrónicos; en tanto que para los niños del preescolar pudo efectuarse un viaje de estudio; y, para los docentes, su asistencia a conferencias y talleres.

Mejoras materiales, apoyo al aprendizaje y profesionalización para las educadoras han sido buenos logros, a los que se sumaron la inmersión y el desarrollo de una nueva cultura de gestión caracterizada por la convicción de «rendir cuentas a los padres en los aspectos pedagógicos y financieros»<sup>11</sup>, tarea que vino a reforzar la colaboración escuela–comunidad de padres de familia, sobre todo la reflejada en el funcionamiento de importantes medidas de apoyo a los niños, tales como el comedor y trabajos de equipamiento y conservación física del plantel (Arcos, 2009, p. 1).

<sup>11</sup> Durante la visita se aplicó, como parte del trabajo a cargo del prof. Fermín Arriaga, un cuestionario referido a las tareas de evaluación de aprendizaje y de resultados del desempeño del equipo de trabajo del jardín de niños. En respuesta a la pregunta ¿cómo evalúa a la escuela en su conjunto?, la directora respondió: «de acuerdo con el PAT... y la evaluación la desarrollo ante la comunidad escolar, como una rendición de cuentas de las cuatro dimensiones, entre ellas el informe financiero del PEC».

## EL CONTEXTO ESCOLAR

Acatlán es una localidad que recibe su nombre de un vocablo náhuatl que significa: «sitio donde abundan los carrizos». Está enclavada en el estado de Guerrero, entidad que ostenta el lugar 30, por su índice de desarrollo humano, entre las 32 del país. Acatlán pertenece al municipio de Chilapa de Álvarez, a su vez caracterizado por un índice de marginalidad definido por el Conapo como muy alto, en el cual el 77% de la población ocupada recibe hasta dos salarios mínimos y mantiene un dato de casi 54% de su población de 15 años y más sin primaria completa.

Acatlán es habitada por inmigrantes inmemoriales a este lugar «que hablan su lengua con acento propio y distinto de pueblos vecinos también hablantes de esa lengua»<sup>12</sup>. Está situada en la Montaña Baja de la Sierra Madre del Sur, con un clima sub-húmedo cálido. Su población total oscila entre los 5 y 6 mil habitantes —casi todos hablantes de español, pero que conservan el náhuatl como lengua familiar— considerando a quienes emigran a las ciudades y a los campos agrícolas de Sinaloa y distintos lugares de los EU en busca de fuentes de trabajo e ingreso.

La población está gobernada por un comisario municipal, responsable de la difícil tarea de dar solución a los problemas de seguridad, sociales y económicos de la comunidad; y por un comisariado ejidal, responsable de salvaguardar la integridad física del territorio agrario y los bienes físicos que pertenecen a la comunidad.

La base económica de los habitantes de Acatlán se sustenta en cierta producción agrícola que depende de temporales y un río próximo, el Atentli (palabra que significa «río» en náhuatl). Complementan el ingreso local la elaboración de velas, la artesanía (trajes típicos) y el comercio; es notable la presencia de comerciantes acatecos en los mercados del estado, tal vez resabio de la cultura náhuatl de contacto e intercambio o simplemente la necesidad de encontrar un empleo.

## LA IMPORTANCIA ACTUAL DE LA EDUCACIÓN PREESCOLAR

En México, al igual que en el mundo, existe una reflexión que lleva al reconocimiento de la importancia que tiene la educación preescolar para todos los niños. De acuerdo con F. Tonucci, «la escuela debe ser un lugar donde

---

<sup>12</sup> Esta información se localizó en una interesante publicación del Centro de Investigación y Cultura de la Zona de la Montaña, difundida en 1994.

se aprendan y vivan experiencias que permitan a los niños, entre otras cosas, hacer uso del lenguaje oral, iniciar con el gusto por la lectura y la escritura, desarrollar la creatividad como capacidad para la resolución de problemas, así como experiencias científicas» (2002: 9). El mismo autor señala:

- a) Los niños no son recipientes vacíos que hay que llenar de conocimientos; ellos tienen sus propias vivencias y formas de pensar.
- b) Hay que escucharlos y crear entre todos el conocimiento.
- c) La escuela debe ser capaz de leer la realidad concreta que rodea al niño, así la geografía es la de su barrio y la historia es la de su familia.
- d) La escuela y quienes trabajan en ella deben tener en cuenta la energía y necesidad de divertimento de los infantes.

Por su parte, Emilia Reggio propone trabajar colegiadamente para que la escuela sea amable (activa, inventiva, documentada), un lugar de investigación, aprendizaje y reflexión, en la que se encuentren bien los niños, los docentes y las familias; un espacio lleno de vitalidad donde la organización del trabajo sea mucho más que un instrumento funcional, donde la actividad al interior de las aulas tenga un sentido y contenido apropiado para el desarrollo de competencias (2001: 52). Esta afirmación cobra sentido en el momento de elaboración de los PETE y PAT en cada escuela, considerando la necesidad de acentuar la parte pedagógica en ellos y aún más cuando observamos el esfuerzo desplegado a favor de los niños por parte de los docentes y padres.

En el marco de los discursos internacionales sobre la importancia de la educación preescolar pueden documentarse acentos desde puntos de vista diversos: el cultural, el educativo o bien el económico-funcional. Así, la ocde —con fuerte presencia en los ámbitos económico-financieros del mundo— expresa la conveniencia de la atención a la infancia temprana, tiempo en que se construyen competencias de orden cognitivo.

La OEI, organismo de consenso educativo y cultural, enfatiza la preocupación de garantizar la educación infantil o inicial para todos los niños desde sus primeros años de vida, lo cual constituye una garantía para su desarrollo y aprendizaje posteriores. Esto es en especial importante para los niños que se desenvuelven en contextos sociales desfavorables.

En el contexto mexicano, el nivel de educación preescolar ha tenido cambios significativos desde que, el 12 de noviembre de 2002, se publicó un decreto para hacerlo obligatorio dentro de la educación básica y se normaron las edades para la atención educativa. Este decreto estableció plazos para que el gobierno cumpliera de manera gradual con la atención a los niños, comenzando con los de 5 años y avanzando después con los de 4 y 3 años de edad.

Dada la conjunción de factores, como la disponibilidad de infraestructura educativa, posibilidades de contratación/reasignación de educadoras formadas para el efecto y restricciones al gasto público por periodos de crisis económica, puede afirmarse que no ha sido posible cumplir con los plazos establecidos en el decreto de obligatoriedad; por ejemplo, diremos que en el año escolar 2006-2007, en preescolar sólo se atendió en un 30% a la población de 3 años de edad, aunque se atendió casi el 97% de la población de 5 años de edad (tabla 1).

TABLA 1. ATENCIÓN PREESCOLAR, CICLO ESCOLAR 2006-2007

Indicador educativo	Matrícula	Población <sup>1</sup>	Porcentaje de población atendida
Atención de 3 años	629,820	2'055,240	30.64
Atención de 4 años	1'895,767	2'132,980	88.88
Atención de 5 años	2'156,299	2'228,055	96.78
Total:	4'691,886		

FUENTE: SEP, 2007

<sup>1</sup> PROYECCIONES DE POBLACIÓN A MITAD DE AÑO, CONAPO, 2007

Para el año escolar 2009-2010, la SEP registró una matrícula de casi 4.6 millones de niños atendidos en preescolar, distribuidos de la siguiente forma:

TABLA 2. ATENCIÓN PREESCOLAR, CICLO ESCOLAR 2009-2010

Grado escolar	Matrícula atendida
Primer grado	517,093
Segundo grado	1'798,015
Tercer Grado	2'265,353

FUENTE: BASES DE DATOS DE LA ESTADÍSTICA 911 DE INICIO DE CICLO ESCOLAR 2009-2010, DGPP, SEP

Un balance simple de cifras de atención a la educación preescolar indicaría buenos logros de cobertura en la edad de 5 años y límites en la atención a los más pequeños. Al respecto, cabe recordar que países avanzados, a la vez que ofrecen educación inicial, procuran la preescolar por sólo un año y a partir de los 5 años de edad.

El estado de Guerrero atiende en este ciclo escolar 180,881 niños en preescolar, lo que representa el 3.94% de la atención total del país; y la incorporación de niños a este subsistema refleja los promedios y características de cobertura nacionales.

A pesar del aumento de la cobertura nacional en este nivel, el acceso es más fácil para grupos poblacionales y regiones con mejores condiciones de vida; ello se explica por la existencia de más infraestructura en ámbitos urbanos y por diferencias de ingreso familiar, con frecuencia mayores en contextos de mayor urbanización.

Si tomamos en consideración los señalamientos del INEE en el sentido de que «el logro educativo está parcialmente determinado por las condiciones socioculturales en que se desarrollan los niños y por las condiciones escolares donde reciben su instrucción» (INEE, 2008: 91), resulta claro que se generan disparidades importantes desde este primer escalón de la educación básica.

Sabemos que en el ámbito rural existe una gran cantidad de niños que inician la educación primaria sin haber asistido al preescolar, tal situación subraya y reproduce desventajas sociales. Al respecto, consideremos unas cifras como ejemplo: para el ciclo escolar 2007-2008, el 64.2% de los niños que asistieron al primer nivel de cursos comunitarios no tuvo oportunidad de asistir a preescolar. Cifras parecidas se reflejan para los niños que ingresan a la primaria indígena o rural. Esto significa que la probabilidad de que los niños asistan al preescolar está fuertemente condicionada por el lugar de residencia y condición de marginalidad de familia de pertenencia.

En cuanto a la política pública definida para la educación básica y en particular para la preescolar, el Programa Sectorial de Educación, 2007-2012, establece en su objetivo 1.1.: «Realizar una reforma integral de la educación básica, centrada en la adopción de un modelo educativo basado en competencias, que responda a las necesidades del desarrollo de México en el siglo XXI. A ello responde la puesta en marcha de un nuevo programa de educación preescolar 2004 (PEP, 2004) cuyo propósito es lograr la transformación y el mejoramiento de las prácticas pedagógicas, orientándolas a favorecer en los niños el desarrollo de competencias e implementar una serie de cambios en las concepciones que por mucho tiempo han predominado acerca de los niños pequeños, sus procesos de desarrollo y aprendizaje, así como del papel que corresponde a la escuela para favorecer los aprendizajes» (SEP, 2008: 23).

El PEP 2004 tiene como características las de concebir al preescolar como un ciclo general de tres grados y está centrado en competencias y campos formativos: «I) Desarrollo personal y social; II) Lenguaje y comunicación; III) Pensamiento matemático; IV) Exploración y conocimiento del mundo; V) Expresión y apreciación artísticas; VI) Desarrollo físico y salud» (SEP, 2004). Propone el desarrollo de competencias entendidas como «el conjunto de capacidades que incluye conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que una persona logra mediante un proceso de aprendizaje y que se manifiestan en su desempeño en situaciones y contextos diversos» (SEP; 2004: 22). Puede

afirmarse que la apropiación y aplicación del Programa 2004 presenta variantes importantes entre las distintas modalidades, las entidades, las zonas escolares y aun entre los planteles, debido sobre todo a la diversidad de condiciones en que se desarrolla el programa.

A modo de balance sobre el desarrollo actual de este nivel educativo en el ámbito nacional, retomamos el informe *Educación preescolar en México*, realizado por la Universidad de Harvard (SEP, 2006), que sostiene que se desconoce el impacto de la ley de obligatoriedad sobre la calidad educativa; además, se sugiere reconsiderar la normativa vigente para atender a los niños de tres años de edad; se menciona también que no se han hecho esfuerzos suficientes y adecuados para la capacitación de docentes y para la publicación de guías específicas de actividades que sirvan de apoyo a los profesores en el desarrollo de las competencias en los niños. Este informe establece que los principales retos para la educación preescolar se encuentran en:

- Valorar los posibles cambios y adecuaciones al currículum para atender con pertinencia a toda la población.
- Tomar en cuenta la diversidad cultural y lingüística de los niños.
- Atender la falta de infraestructura y la falta de personal que apoye a las docentes como una condición necesaria para la atención de los niños de tres años.
- La formación y/o actualización de los docentes.

Igualmente, diremos que respecto del enfoque por competencias adoptado en el PEP 2004, aunque se reconoce su valor, hay que tener presentes recomendaciones como la siguiente:

En el ámbito del diseño y desarrollo curricular, se ha llamado la atención sobre las dificultades que plantea para insertar su enfoque y contenidos en el contexto de las estructuras curriculares formales, con lo cual no está todavía claro cómo reemplazar la estructura por objetivos respecto a una estructura por competencias, en especial cuando aparece el tema de las competencias con carácter transversal. En este terreno, quizá lo más problemático ha sido reconocer las implicaciones institucionales para adecuar los recursos educativos para favorecer la formación por competencias, en particular por lo que hace al trabajo docente, los materiales educativos y los diversos elementos del trabajo colegiado y de vinculación de la institución escolar con el entorno (Miranda, 2009: 83).

## MARCO ANALÍTICO

Al reflexionar sobre un contexto como el visitado, se siente la necesidad de mantener presente en nuestro marco analítico algunas afirmaciones como las expuestas por Marchesi: «Se puede hablar de igualdad cuando todos los niños tienen formal y legalmente la misma posibilidad de acceder a la escuela», pero posibilidad no es igual que oportunidad. Un nivel superior de igualdad se ubica cuando, una vez garantizado como derecho el acceso a la educación, se ofrecen soportes a cada niño y escuela que permitan asegurar una mayor efectividad social de la educación, es decir, elementos que ayuden a combatir previsiones de bajo logro educativo para estudiantes que proceden de estratos sociales poco favorecidos (2000). Aquí podemos apreciar la importancia de una dimensión de la calidad educativa que denominamos equidad.

Recordemos que el mayor riesgo de fracaso escolar está condicionado por siete factores: pobreza, pertenencia a una minoría étnica, familias sin vivienda adecuada, desconocimiento del lenguaje mayoritario, tipo de escuela (rural p.e.), aislamiento geográfico y falta de apoyos sociales (OCDE, 1995, en Marchesi, ob. cit.). Cuántos de estos factores afectan a cada niño del plantel —además de otros, como la necesidad de trabajar de las mamás o los bajos niveles de estudio de los padres, lo mismo que la escasez de apoyos extraescolares en medios no urbanos para desarrollar capacidades motrices, artísticas o intelectuales— y cuán clara tienen los padres de familia la necesidad de construir redes de colaboración para ofrecer a sus hijos el mejor escenario educativo posible. Los docentes y padres de esta escuela saben que sólo un esfuerzo que en colectivo les permita trabajar por la nivelación de diferencias sociales —que por cierto no sólo compete a ellos, ni siquiera al sistema o la política educativa, sino que toca a la política social por entero—, permitirá alcanzar un objetivo más profundamente igualitario de bienestar (Marchesi, 2000: 2).

Si nos referimos al paradigma de administración basada en la escuela (Alvarino, 2000), entonces apreciaremos que los docentes de la escuela visitada, aun sin hablar de variables para la intervención sobre su entorno escolar en busca de mejores logros de aprendizaje, saben que es indispensable poseer mayor conocimiento técnico y profesional para conocer e implementar nuevos enfoques de enseñanza (p.e., PEP 2004), para gestionar un presupuesto o para generar dinámicas de equipo virtuosas. Saben que es necesario poseer información sobre logros de los niños y comparación con otras escuelas (p.e., aprovechamiento de resultados de ENLACE) y sobre el nivel de satisfacción y disposición de los padres para apoyar a la escuela. Al mismo tiempo, la autoridad debería saber —y apreciamos que así es en Guerrero y que el proyecto que nos cobijó es muestra de ello— que los esfuerzos de cada colectivo escolar requieren tiempo, apoyos y reconocimiento explícitos.

En este punto conviene recordar algún texto referido a las claves para la mejora de la eficacia escolar y tener en cuenta al menos siete puntos expuestos en él: 1) para que un cambio en un centro educativo llegue a producirse es necesario que impulso y coordinación surjan de él; 2) el cambio depende del profesorado; 3) el papel de la dirección es determinante; 4) la comunidad acompaña el cambio; 5) es necesario preocuparse por la autoestima de los alumnos, tener altas expectativas respecto de sus logros; 6) acudir a estrategias recomendables, lo mismo que a técnicas y procedimientos de evaluación de manera informada; 7) planear el cambio (Murillo, 1999). Estas claves combinadas pueden observarse en alguna medida en el preescolar visitado.

De acuerdo con lo expuesto por Bracho, en la escuela visitada hemos podido apreciar, como era de esperarse a partir de la primera conversación sostenida en Chilapa con la directora del plantel, un modelo de administración escolar de carácter mixto, que asume decisiones directivas en la gestión administrativa, decisiones de orden educativo que se establecen a partir de la deliberación del conjunto de docentes y una buena forma de consideración de la opinión de los padres de familia; a partir de ello es posible combinar la captación de recursos, el uso acertado de los disponibles, una participación extensiva en las decisiones escolares, la necesidad de rendir cuentas y poner todo ello al servicio de la mejora de logros de aprendizaje (2009: 22-23).

Considerando el valor del trabajo de liderazgo directivo que observamos en el jardín de niños, conviene repasar la concepción de Hargreaves y Fink sobre liderazgo sostenible: es activista, se implica con firmeza en su entorno; es vigilante, controla el entorno; es paciente, pospone la gratificación en vez de buscar resultados instantáneos; es transparente, está siempre abierto al escrutinio, y es una obra de diseño (2006).

Finalmente, deseamos hacer alguna alusión a la idea de participación social a favor de la escuela que pudimos apreciar durante nuestra visita y a la luz de reportes de actividades que pudimos revisar. La participación tan cercana de los padres se facilita por la proximidad de las viviendas a la escuela; la visita e involucramiento de los padres genera confianza y legitimidad que se traduce en apoyo y, dado que los padres se encuentran mejor informados sobre el desenvolvimiento de sus hijos, pueden colaborar con el aprendizaje con las orientaciones de los docentes.

En suma, puede afirmarse que la escuela transita hacia un modelo participativo de gestión institucional; la gestión escolar garantiza la normalidad mínima y resultados deseables en la organización y, sobre todo, se percibe la intención de combatir la inequidad y garantizar el acceso y permanencia de los niños en un buen escenario de aprendizaje y desarrollo.

## EXPERIENCIA DE LA VISITA

Decíamos que la visita y el diálogo con integrantes de esta comunidad nos ha resultado un ejemplo y un bienvenido estímulo para incrementar esfuerzos orientados hacia la construcción conjunta de un sistema educativo democrático, mediante el cual podamos generar servicios de buena calidad a los que tienen derecho todos los niños, jóvenes y adultos en nuestro país.

Aunque ya hemos mencionado algunos detalles de la visita y de nuestras apreciaciones, es bueno aclarar que esta visita inició con la llegada a un muy caluroso Chilpancingo, seguida con un viaje por carretera hasta Chilapa. Ahí conversamos con la directora del plantel y tuvimos las primeras impresiones de un liderazgo no sólo asentado en la autoridad formal sino también uno legítimo y comprometido con el avance de la escuela, asentada en su comunidad de origen. A la mañana siguiente, conducidos por el amable personal de la SEP Guerrero, y disfrutando un paisaje agreste lo mismo que de un camino de terracería, llegamos al jardín de niños.

A riesgo de ubicar un concepto fuera del marco analítico, diremos que en el transcurso de la grata estancia en el jardín de niños pudimos comprobar que la escuela corresponde con un concepto básico de organización, como el expresado por Edgar Schein, que considera que «una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo común, mediante la división del trabajo y funciones, y a través de una jerarquía y responsabilidad» (1982). Podemos afirmar que quienes trabajan en esta escuela cumplen con dedicación su labor cotidiana.

Sin embargo, a medida que nos adentramos en sus lógicas de acción, también pudimos contemplar y reflexionar sobre una idea mucho más compleja por medio de la cual se establece que «una organización es un sistema abierto con propósitos y funciones múltiples que implican variadas interacciones hacia adentro y hacia afuera del propio sistema» (ob. cit.).

La visita inició con la consabida visita formal a la dirección del plantel, después de que la directora atendió el ingreso de los niños a las 9 horas, seguida de un más activo recorrido por el edificio, aulas, patio e instalaciones en el que, por supuesto, intentamos no distraer las tareas educativas del día. La tarea de la dirección está apoyada por la presencia de una ATP —con preparación de licenciatura— que complementa la gestión escolar que la autoridad acertadamente realiza.

En una vista rápida encontramos que el equipamiento de la escuela es el deseable, en buen estado de conservación y de cuidado de su higiene. Las aulas mantienen presencia de limpieza que no es improvisada sino cotidiana; el material didáctico no es tan diferente del que podemos encontrar en un plantel urbano típico; la presencia de un comedor es un buen apoyo a niños y padres: por cinco pesos compran yogurt, fruta, pan y tacos. Por cierto, compartimos el desayuno con

los niños y docentes y fue más agradable por el gentil trato y el contenido que recibimos. Vimos una clase de educación física y presenciamos la forma de uso de la biblioteca-videoteca.

Una experiencia que nos deja una marca imborrable es haber acudido a una junta de la directora y las docentes; en la reunión se habló básicamente en náhuatl, con traducción para nosotros de la directora. En cuanto los padres tomaron cierta confianza con la presencia de las visitas, empezaron a expresarse en español sobre temas cotidianos. A la reunión acudieron más o menos 65 padres y, a pesar de ser un preescolar, la presencia de padres varones fue notable, lo mismo que en la conformación de la sociedad de padres del plantel: 4 varones y dos mujeres.

Al término de la jornada de clases compartimos una sesión de consejo técnico; por supuesto, nos preguntaron sobre el motivo de la visita al plantel y explicamos la intención del proyecto. Enseguida las docentes abordaron su orden del día y trataron avances y problemas de sus alumnos, lo mismo que dificultades para la realización de una buena evaluación. Luego solicitaron apoyos de cursos y asistencia técnica, que transmitimos a las autoridades. Manifestaron reserva respecto a la adopción del PEP 2004, aunque no parecieron desinformadas las docentes respecto a su diseño e intención.

En relación con el enfoque de competencias que orienta el plan de estudios de la educación preescolar en la actualidad (gráfica 1), deseamos resaltar un rasgo que ilustra la vitalidad pedagógica de este colectivo escolar y que queda claramente expuesto en las respuestas a la entrevista mencionada antes —en el apartado *a)* de este texto, en este caso preguntas formuladas por escrito a la directora y la joven ATP adscrita a la escuela, colega de notable intuición y energía de trabajo que dinamiza, de acuerdo con la dirección del plantel, las sesiones calendarizadas del colegio de docentes— al inquirirles sobre la evaluación pedagógica: ¿por qué aplica la evaluación?, ¿cómo evalúan a los niños del jardín?, ¿qué evidencia tiene disponible? y ¿dan a conocer los resultados a los padres de familia?, responden de manera contundente: «con el fin de mejorar resultados educativos», «de manera cualitativa y a través del diálogo»<sup>13</sup>, «la evidencia la guardamos en el diario de la educadora, el expediente del niño y la planeación de situaciones didácticas de apoyo»;

<sup>13</sup> Ahora recordamos un documento producido por el INEE relativo a los Excale-00, alineados al PEP 2004, y por tanto, observando su enfoque hacia las competencias donde se reportan los resultados de la evaluación aplicada con el auxilio de educadoras a niños preescolares en campos formativos de lengua y pensamiento matemático, que establecen ventajas para niños de ámbitos urbanos y particularmente para niños de escuelas privadas, enunciándose como hipótesis que la diferencia en el logro deriva del menor capital lingüístico de las familias que viven en zonas rurales y aisladas. Al respecto, se piensa en la posibilidad de ofrecer cursos de apoyo a las educadoras para aprovechar los resultados de la evaluación y para trabajar en el fortalecimiento de los capitales culturales de los niños de la comunidad.

finalmente, responden con un categórico «claro que informamos a los padres con el fin de que puedan conocer las competencias desarrolladas». A ello agregan: «intentamos también que los padres autoevalúen su participación y apoyo al proceso educativo de sus hijos».

Veamos el siguiente cuadro, elaborado a partir de la breve visita al plantel y que busca establecer fortalezas y debilidades en tres dimensiones del trabajo escolar:

ÁMBITO	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Gestión escolar	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderazgo directivo</li> <li>• Contacto con autoridades y líderes locales</li> <li>• Basada en PETE y PAT, colectivamente construidos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Grado de marginación</li> <li>• Mantenimiento de infraestructura</li> </ul>
Gestión pedagógica	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Acompañamiento de ATP</li> <li>• Conocimiento de planes y programas</li> <li>• Planes y evaluación sistemática</li> <li>• Uso de recursos didácticos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Capitales lingüísticos y culturales disponibles</li> <li>• Limitantes para la superación constante de los docentes</li> </ul>
Participación social	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de padres en:               <ol style="list-style-type: none"> <li>a) mantenimiento-mejora escolar</li> <li>b) actividades sociales</li> <li>c) tareas de aprendizaje</li> </ol> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posibilidades de una relación más formal que activa con la comunidad</li> </ul>

FUENTE: ELABORACIÓN DEL PROF. FERMÍN ARRIAGA, CON BASE EN EL DIÁLOGO CON PERSONAL DEL JARDÍN DE NIÑOS MARÍA DE LA LUZ DE J. ARRIETA.

El jardín de niños, en suma, cuenta con condiciones generales para el servicio, existen buenos espacios de aprendizaje exteriores; los docentes se ocupan de la detección de las necesidades de los niños; con base en el currículum aplicado, se mantiene una visión integral del desarrollo de los niños, se promueven prácticas de cuidado de la salud y se procuran los aprendizajes deseables; desarrollan un proceso de planeación basado en necesidades e intereses de los niños; mantienen procesos colegiados de trabajo y realizan evaluaciones sistemáticas. Destacan el liderazgo directivo y la acción de apoyo de la ATP, lo mismo que la comunicación con la familia. La proporción alumnos-docentes es apropiada; éstos tienen preparación idónea y los apoyos administrativos suficientes. La jornada de trabajo es consistente y se aprovechan eficientemente los recursos disponibles. Las experiencias de aprendizaje son fluidas y el aprovechamiento apropiado, en un ambiente escolar de cooperación y vivencia de valores de respeto a cada cual.

## COMENTARIOS

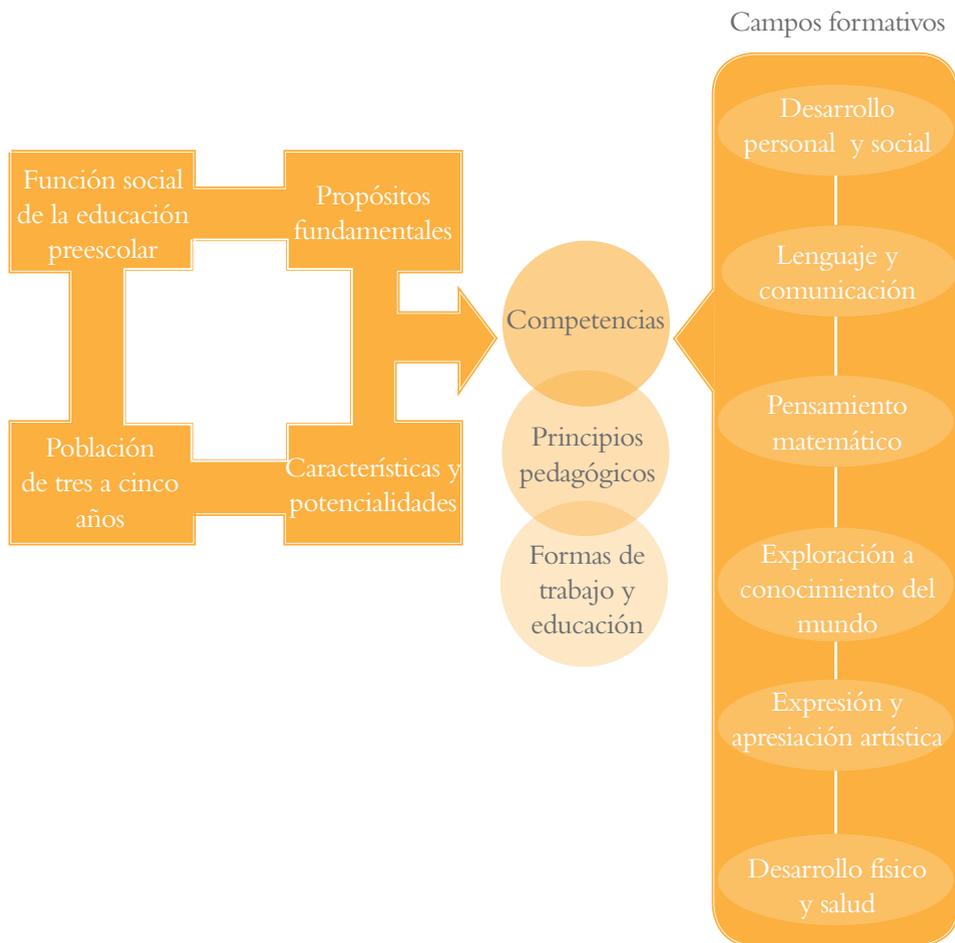
Frente a un panorama de funcionamiento alentador, las recomendaciones son breves: mantener las condiciones de normalidad mínima observadas, fortalecer su capacidad de realizar diagnósticos y concretar planes, trabajar en la apropiación del enfoque del PEP 2004, continuar con las prácticas de involucrar a los padres en proyectos explícitos y rendir cuentas con resultados. Una recomendación más enfática es mantener el balance de esfuerzo entre la planeación de gasto y sostenimiento de infraestructura con el trabajo sustantivo de práctica pedagógica. Igual, apreciar y cuidar el capital social construido. Esperamos volver en algún momento a la escuela y conversar con el colectivo escolar sobre estas sugerencias.

Terminamos este texto con una afirmación de M. Poggi, referida a escuelas que se exigen:

La escuela sigue siendo la institución social donde los aprendizajes son obligatorios. Éste es el foco donde centrar la exigencia. No es el único ámbito donde se aprende, pero sí el espacio socialmente recortado en donde la interacción cognitiva es la finalidad que lo organiza y el saber constituye el objeto, en sus distintas formas, que reúne a docentes y alumnos (2006).

Sin duda, no basta con exigir aprendizajes, hay que acompañarlos y facilitarlos; ésa es nuestra tarea y compromiso.

GRÁFICA 1. SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
ACUERDO NÚMERO 348, POR EL QUE SE DETERMINA EL  
PROGRAMA DE EDUCACIÓN PREESCOLAR 2004



## BIBLIOGRAFÍA

- ALVARIÑO, C., *et al.*, «Gestión escolar: un estado del arte de la literatura», en *Paideia*, núm. 29, <http://www.udec.cl/seditorial/paideia.htm>
- ARCOS LORETO, Silviana, «Carta a quienes visitamos su escuela en marzo de 2009: relato de incorporación al PEC y efectos sobre el avance escolar», comunicación personal, 2009
- \_\_\_\_\_, «Informe estadístico y descripción de recursos con que cuenta el jardín de niños», informe escolar inédito, 2009
- BLANCO, G., «La educación de calidad para todos empieza en lapPrimera Infancia», en *Revista Enfoques Educativos*, 2005, [http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/enfoques/09/Blanco-DelPiano\\_N7\\_2005.pdf](http://www.facso.uchile.cl/publicaciones/enfoques/09/Blanco-DelPiano_N7_2005.pdf)
- BRACHO, Teresa, *Innovación en la política educativa: escuelas de calidad*, Flacso, México, 2009
- Centro de Investigación y Cultura de la Zona de la Montaña, *Así Somos*, núm. 78, Chilapa, Guerrero, México, 1994
- Conapo, *Índices de desarrollo humano*, México, 2001
- \_\_\_\_\_, *Guerrero: población e indicadores socioeconómicos por municipio*, México, 2005
- HARE, Ruth, *et al.*, *Raíces, tradiciones y mitos en el nivel inicial. Dimensión historiográfico-pedagógica*, SEP, México, 2002
- HARGREAVES, Andy, y Dean Fink, *El liderazgo sostenible*, Morata, España, 2006
- MALAGUZZI, L., *La educación infantil en Reggio Emilia*, España, 2001
- MARCHESI, Álvaro, «Un sistema de indicadores de desigualdad educativa», en OEI, núm. 23, 2000
- \_\_\_\_\_, «¿Equidad en la educación?», en oei, Ediciones Revista Iberoamericana de Educación, número 23
- MIRANDA, Francisco, «Educación y competencias: un intento de resignificación conceptual», en *Competencias en educación básica: un cambio hacia la reforma*, Subsecretaría de Educación Básica-SEP, 2009
- MYERS, Robert, y F. Martínez, «Escala de evaluación de calidad educativa en centros preescolares, versión 2.2», México, 2003
- INEE, *El aprendizaje en tercero de preescolar en México*, INEE, México, 2008
- OCDE, *Niños pequeños, grandes desafíos. Educación y atención en la infancia temprana*, OCDE/OEI/FCE, México, 2002
- OEI, *Metas educativas 2021. La educación que queremos para la generación de los bicentenarios*, OEI, España, 2008
- ORNELAS, Carlos, *Buenas prácticas de educación básica en América Latina*, tomo II, ILCE, México, 2005
- POGGI, Margarita, «Qué es una escuela exigente? Notas para reformular la pregunta», IIPE, Buenos Aires, 2006 <http://www.me.gov.ar/monitor/nro7/dossier2.htm>
- SÁNCHEZ Martínez, Luis A., e Iris Cervantes, *Revista Educación Básica*, núm. 1, Gobierno del Estado de Guerrero, México, ene.-feb., 2009

- SCHEIN, Edgar, *Psicología de la organización*, Prentice-Hall, México, 1982
- SCHIEFELBEIN, Ernesto, y W. Böhm, *Repensar la educación*, Editorial Javeriana, Bogotá, 2004
- SEP, *Programa de educación preescolar*, México, 2004
- \_\_\_\_\_, *Aprender más y mejor. Políticas y oportunidades de aprendizaje en educación básica en México*, México, 2006
- \_\_\_\_\_, *Programa sectorial de educación*, Secretaría de Educación Pública, México, 2007
- \_\_\_\_\_, *¿Hasta el 100?... ¡No! ¿Y las cuentas?... ¡Tampoco! Entonces qué...*, México, 2009
- \_\_\_\_\_, [http://www.reformapreescolar.sep.gob.mx/html/publicaciones\\_1.html](http://www.reformapreescolar.sep.gob.mx/html/publicaciones_1.html).
- \_\_\_\_\_, Acuerdo número 348, por el que se determina el Programa de Educación Preescolar, [www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx)
- Tonucci, Francesco, «La verdadera reforma empieza a los tres años», en *La reforma de la escuela infantil*, SEP, México, 2002

# UNA TRAYECTORIA DE LA CALIDAD EDUCATIVA:

LA EXPERIENCIA DEL JARDÍN DE NIÑOS BELISARIO DOMÍNGUEZ

Luz Elena Aceff Sánchez<sup>1</sup> • Rosaura Sandoval Mota<sup>2</sup>

## INTRODUCCIÓN

El Jardín de Niños Belisario Domínguez, ubicado en la Costa Chica del estado de Guerrero, fue reconocido como un ejemplo de escuela de calidad al demostrar el logro de sus alumnos como resultado de la acción colegiada en los ámbitos de la gestión escolar y pedagógica y de participación social.

El presente informe aborda algunas experiencias y aprendizajes adquiridos por la comunidad escolar en el proceso de construcción de la calidad, con el propósito de reflexionar sobre las aportaciones que ofrece la escuela para mejorar la calidad de sus procesos educativos en un contexto poco favorable.

La metodología utilizada, de corte cualitativo, permitió explorar las experiencias, prácticas, opiniones<sup>3</sup> e interacciones de los actores involucrados en la vida escolar cotidiana, con el propósito de reconocer el significado que le otorgan a su acción social, así como los procesos sociales que lo enmarcan<sup>4</sup>.

El reporte consideró como interrogantes básicas el análisis de evidencias documentales, entrevistas a las docentes, a la supervisora de zona y a las madres de familia; también, visitas al centro escolar, donde se observó el trabajo de los niños y de las maestras.

El documento se desarrolla en tres apartados: el primero describe el contexto de la escuela; el segundo aborda las experiencias en los ámbitos de la gestión escolar, gestión pedagógica y participación social; en el tercero se exponen las conclusiones y aportaciones que se derivan del camino seguido por el Jardín de Niños Belisario Domínguez hacia la calidad educativa.

---

<sup>1</sup> Directora general de Consultoría para la Calidad Educativa, A.C., México

<sup>2</sup> Profesora investigadora de la Universidad Pedagógica Nacional, unidad 12B, Guerrero

<sup>3</sup> María J. Mayan, *An Introduction to Qualitative Methods*, p. 5

<sup>4</sup> J. Olabuena Ruiz y M. Izpizúa, *La decodificación de la vida cotidiana*, p. 18-21

## EL CONTEXTO

El Jardín de Niños Belisario Domínguez es una institución educativa oficial de nivel preescolar localizada en el centro de Las Salinas, municipio de Copala, en el estado de Guerrero, a 5 metros sobre el nivel del mar.

Las Salinas, cuyo nombre oficial es Ojo de Agua, Guerrero, adquiere su denominación por la actividad económica básica inicial de sus habitantes: la producción de sal proveniente de agua de mar y de una laguna.

La historia de la comunidad es reciente, se conforma a mediados de la década de los 50 con la llegada de familias provenientes de Copala, Juchitán, Huehuetán, Costa Grande, entre otros, quienes llegaron al lugar con la finalidad de trabajar en la producción de sal. Estas primeras familias recibieron de manera curiosa un nombre que recuerda su origen; por ejemplo: cuadrillas, costeños, jícaros, por mencionar algunos.

De acuerdo con el *xii censo general de población y vivienda* (INEGI, 2000), Las Salinas cuenta con 1,587 habitantes, quienes representan el 13% de la población total del municipio.

La localidad muestra un perfil urbano marginal rodeado de áreas verdes; en su mayoría, las casas son de ladrillo y losas de concreto, con fachadas de gran colorido; en las azoteas se observan algunas antenas de televisión. Las calles que le dan acceso se encuentran pavimentadas, aunque las del interior son de arena de laguna.

Las Salinas está dotada con servicios urbanos básicos de agua corriente potable, luz eléctrica y teléfono; el transporte público les facilita el acceso a poblaciones cercanas como Marquelia y Copala, por ejemplo.

En la comunidad se observan pequeños comercios, un centro de salud y planteles educativos de preescolar, primaria y una telesecundaria.

La condición sociocultural y económica de sus pobladores es desfavorable; sus ocupaciones principales son la producción de sal y la pesca. En años recientes, la población ha dado muestras de progreso al contar con algunos profesionistas, como maestros o licenciados en turismo, quienes trabajan dentro y fuera de la comunidad, hecho que contribuye en la transformación de sus expectativas de vida. Algunos de estos profesionistas fueron alumnos del Jardín de Niños Belisario Domínguez.

La constitución de la mayoría de las familias de los alumnos se caracteriza por ser uniparental; en otros casos, los niños viven con sus abuelas, quienes se hacen responsables de su atención debido a que los padres se encuentran en calidad de inmigrantes en los Estados Unidos. En los últimos tres meses, algunos hogares se han reintegrado al regresar los padres a sus casas, con motivo de las fiestas patronales. Los niños que acuden a este centro educativo son, en gran parte, descendientes de los primeros alumnos del plantel.

## EL JARDÍN DE NIÑOS Y SU DISTRIBUCIÓN

El jardín de niños, fundado en 1982, es una escuela relativamente joven que ha crecido, en cuanto a su tamaño y organización, de manera paulatina. En la actualidad cuenta con un edificio propio, *ex profeso*, constituido por dos cuerpos de un nivel ubicados uno frente a otro. El primero, con dos fachadas: en la primera, que se observa desde la entrada, se encuentran los sanitarios para los estudiantes; la segunda, que se halla en el interior del plantel, alberga la dirección, dos aulas y la cocina. En el segundo cuerpo se ubican tres salones de clase.

Las aulas son amplias, ventiladas e iluminadas, amuebladas con mesas y sillas apropiadas para la edad de los niños, así como para el tipo de actividades educativas que ahí se desarrollan; la mayoría se encuentra en buenas condiciones, aunque algunas requieren reparación o sustitución. Su decoración mantiene un mismo estilo, pero con matices diferenciales que le dan personalidad propia a cada una; para ello, se recurre a elementos vistosos, agradables y accesibles para los educandos; por ejemplo, se aprecian llamativos anaqueles con distintas formas, como trenes, osos, casitas, fabricados con material reutilizable que permiten organizar los materiales necesarios para el proceso enseñanza-aprendizaje con fácil acceso para los niños. En su distribución, la biblioteca juega un papel central; en ella se concentran historias escritas que mantienen vívida la imaginación de los alumnos. En los viejos pizarrones y en las paredes es posible encontrar huellas constantes de la actividad diaria y de los avances de los niños. El área de informática se localiza sólo en tres salones, con una computadora útil en cada uno de ellos, colocadas en muebles que no son apropiados para su buen funcionamiento.

El plantel cuenta con una cocina que temporalmente ocupa un espacio áulico, que en breve será destinado a la sala de juntas. En ella se preparan los desayunos calientes que se ofrecen a los niños a la hora del descanso. Está habilitada con una estufa, anaqueles para conservar los alimentos, un fregadero, una mesa de preparación y algunas sillas.

A la entrada del plantel se localiza la plaza cívica, un área abierta y techada donde se encuentran los vientos; al fondo se localiza un amplio patio con pequeñas jardineras donde se desarrollan actividades educativas, sociales, recreativas y de esparcimiento. En el lado derecho, al aire libre, se localiza el comedor de reciente factura cubierto por una techumbre donde los niños reciben, a las once de la mañana, el desayuno caliente, servido por una comisión de padres de familia. Es en este patio donde se desarrolla una actividad que caracteriza al plantel: hay una pequeña salina donde los niños producen sal. A un costado de ella se observa un pequeño huerto donde crecen algunas hortalizas que los alumnos cuidan bajo las indicaciones de sus maestras.

## I. LAS EXPERIENCIAS

### GESTIÓN ESCOLAR

La escuela Belisario Domínguez es una institución de nivel preescolar de organización completa que, de acuerdo con las estadísticas de los últimos cinco años, atiende una población promedio de 88 niños por ciclo escolar. La edad de los alumnos fluctúa entre los 3 años y 5 años con 11 meses.

En la actualidad, la matrícula es de 82 alumnos distribuidos en cinco grupos (uno de 1º, dos de 2º y dos de 3º grado), atendido por cinco educadoras, una por grupo, dirigidas por una directora y apoyadas por dos asistentes de servicios, quienes, además de sus actividades cotidianas de limpieza, colaboran con el personal directivo y docente en algunas tareas de carácter pedagógico, como se verá más adelante.

Hasta ahora no ha habido necesidad de atender niños con capacidades diferentes.

### PERSONAL

El personal docente de este plantel ha mostrado, a lo largo de su historia, una fuerte movilidad. La planta docente actual muestra una permanencia promedio en el jardín de seis años. Las educadoras consideran entre los elementos que contribuyen a esto vivir en la comunidad o a una distancia muy cercana a ella, así como la forma en que trabajan y el liderazgo de la directora.

Las maestras, en su mayoría jóvenes, cuentan con una experiencia profesional que va de los 7 a los 24 años. El 80% son licenciadas en educación preescolar y el 20% es de educación normal básica. Dos de ellas participan en carrera magisterial; se encuentran en la etapa de formación de un patrimonio familiar; sus hijos pequeños son alumnos de la escuela.

La directora posee una formación normalista, tiene una experiencia profesional de 25 años, 21 de los cuales ha laborado en el plantel: 8 como educadora y 13 como directora. Es miembro de la comunidad de Las Salinas, puesto que no sólo labora en ella, sino que también radica ahí. Estos elementos contribuyen en sus fortalezas, al tener conocimiento pleno de su plantel y de la realidad social de su contexto inmediato, así como tener una presencia personal ante sus vecinos.

## GESTIÓN ORGANIZATIVA

La directora implementa diversas estrategias para cumplir con las funciones del jardín de niños: integró comisiones para atender las actividades cotidianas y especiales y asignó la responsabilidad de cada una de ellas a una educadora, quien es apoyada por las demás; conformó un cuerpo colegiado para la planeación, ejecución y evaluación de los programas de trabajo y de las acciones consignadas en ellos.

La constitución del cuerpo colegiado ha facilitado el trabajo colaborativo y les ha permitido profundizar sobre su quehacer docente, sus formas de organización, la definición de ser docente:

El reunirnos de manera colegiada nos hace pensar en qué estamos haciendo, ¿lo estamos haciendo bien?, ¿cómo lo podemos hacer mejor? [...] Nos damos cuenta de que nos hacen falta cosas, [...] conocimientos, [...] queremos saber más, entender el PEP 2004, qué son las competencias, cómo hacer que los niños logren las competencias, [...] una cosa nos lleva a otra y a otra y así; [...] queremos ser mejores educadoras, que los niños desarrollen competencias. [...] Nos distribuimos las tareas, una hace una cosa, otra hace otra según las aptitudes de cada una [...] (EE1, 2009).

A través de esta estrategia, las actividades se planean y evalúan a corto, mediano y largo plazos, para quedar asentadas en el Programa Estratégico para la Transformación Escolar (PETE) y en el Programa Anual de Trabajo (PAT).

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El jardín de niños cuenta con su pete, realizado de manera colegiada, en el que establece sus metas y acciones a largo plazo; se estructura con la valoración de cuatro dimensiones: pedagógica curricular, administrativa, organizativa y comunitaria y de participación social.

En el PETE se declara que la visión del jardín de niños es:

Ser una institución que ofrece un servicio educativo de alta calidad en donde los niños reconozcan que tienen derechos y obligaciones, como participar en el desarrollo de situaciones didácticas retadoras basadas en valores que permitan el desarrollo de competencias para la resolución de problemas de la vida misma y lograr cubrir el perfil del nivel (PETE, 2008-2009).

El PAT tiene programados proyectos tendientes a favorecer el aprendizaje y el desarrollo de un pensamiento crítico y reflexivo en el niño. Destacan los siguientes:

- Cultivo de hortalizas.
- La escuela premia a sus alumnos con estímulos para los niños que han logrado un avance en el desarrollo de hábitos y habilidades, tales como: puntualidad, participación en lectura, en escritura, en matemáticas, tareas, buen comportamiento, práctica de valores.
- Observación e intercambio de conocimientos sobre el mundo a través de videos.
- Visita a una imprenta.
- Actividades que apoyen la comprensión de conceptos científicos.

Para cada uno de éstos se designa a una educadora responsable, la cual se encarga de investigar y hacer las gestiones necesarias ante otras instancias para llevar a la práctica las acciones propuestas. La planeación incluye la compra de equipo o modificaciones a la infraestructura, para estar en condiciones de desarrollar los proyectos.

En esta fase se considera la participación de los padres de familia para la gestión de los recursos, desarrollar las visitas y, en algunos casos, compartir sus conocimientos con niños y maestras.

## TRAYECTO FORMATIVO

En el PETE destaca un aspecto que preocupa y ocupa a las educadoras: la necesidad de actualizarse. Establecieron acciones y definieron un tiempo para reunirse con el propósito de analizar algunos temas en particular.

La actualización, como factor fundamental para mejorar su práctica, es reconocida por las educadoras y se observa en el esfuerzo y la disposición que han tenido al gestionar y pagar con sus propios recursos<sup>5</sup> un curso sobre el programa de educación preescolar, específicamente sobre el enfoque de competencias, el cual fue coordinado por la maestra Clara Frías en la localidad de Marquelia.

Como parte de este proceso de formación continua asistieron a otros cursos: estrategias de enseñanza, lectura y escritura y estrategias de expresión y apreciación musical y expresión corporal.

---

<sup>5</sup> Este recurso económico fue recuperado, después, a través del Programa Escuelas de Calidad.

## LIDERAZGO

El liderazgo formal y efectivo recae en la directora, la maestra Efigenia Fernández Mendoza. Las evidencias encontradas la perfilan como una líder propositiva, comprometida con la educación, su escuela y la comunidad, con una energía desbordante, con capacidad de decisión, con habilidad negociadora y, sobre todo, con visión, rasgos que ha fortalecido con el tiempo y que han contribuido a mejorar la imagen institucional y lograr un acercamiento con la comunidad.

Una muestra de ello es el poder de convocatoria que la escuela tiene ante la comunidad. La primera visita de las investigadoras coincidió con las fiestas patronales del pueblo, que duran varios días. El jueves los niños no acudieron al jardín porque esa mañana se celebrarían algunos ritos religiosos y por la tarde-noche los festejos respectivos. Las maestras se trasladaron al centro del pueblo y, a través del micrófono, invitaron a los padres para que llevaran a sus niños al kínder al día siguiente. La respuesta obtenida fue sorprendente, el viernes a las 9:00 de la mañana acudieron 45 de los 62 alumnos que asisten con regularidad, pese a que el baile había terminado a las 6:00 horas. Con ellos, las maestras realizaron sus actividades acostumbradas.

Otro ejemplo se observó durante las dos visitas realizadas, cuando la directora se encontraba ausente. Durante ese tiempo, aunque su presencia era necesaria, las educadoras en conjunto tomaron la responsabilidad de la organización y administración de la institución y se distribuyeron tareas para cumplir con los compromisos programados sin descuidar el trabajo con los niños.

La directora, en su carácter de líder académico, promueve reuniones pedagógicas periódicas, hace visitas a los grupos y sugiere formas de trabajo a las educadoras, hecho que aceptan de buen grado. Involucra a todo el personal en las actividades sacando a flote lo mejor de cada uno de ellos, además de incorporar a los padres de familia, aunque participan, en su mayoría, las madres.

La directora nos reúne como cuerpo colegiado. [...] Analizamos nuestros problemas para cumplir con el PEP 2004, traemos libros, estudiamos para encontrar estrategias para que los niños aprendan, [...] compartimos experiencias que nos han dado resultado y las adecuamos para nuestros grupos. [...] Nos apoyamos entre todas.

[...] Nuestro trabajo no se acaba cuando salen los niños, nosotras nos reunimos, nos dirige la directora, estamos en reunión hasta las 5 o 6 de la tarde (EE2, 2009).

Lo anterior pone de manifiesto que existe un equipo en proceso de consolidación, solidario, que enfrenta los retos que se les presentan de manera colegiada.

Es importante destacar que en esta institución no existen conflictos graves, las educadoras opinan que cuando hay una situación sobre la que hay que tomar decisiones lo hacen en conjunto, buscando el beneficio general del personal, sin afectar la atención y el aprendizaje de los niños.

En este jardín de niños está la secretaria general de la delegación sindical de la zona, y aun cuando está comprometida con el servicio a sus compañeras educadoras, no genera situaciones que vayan en perjuicio del servicio educativo.

Llegar a este nivel fue difícil, como comenta la mtra. Fernández, porque «la mayoría del personal llegaba por un año y luego buscaba su cambio [...], era como un jardín trampoline, hasta que poco a poco el personal que llegó se quedó de manera definitiva y es el que actualmente labora».

En la búsqueda de alternativas para la solución de los conflictos que la escuela enfrenta, el personal ha encontrado en la supervisora de zona una líder y gestora eficaz que contribuye en la generación de espacios agradables y funcionales para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje, a partir de las necesidades que ha detectado o bien cuando le han sido solicitadas, con lo que propicia un clima de apertura, confianza y certidumbre.

La articulación y conjugación de ciertos elementos, centrados en un objetivo común —un equipo de trabajo participativo, con disposición y sensible a las necesidades, estable en la permanencia en la escuela, alumnos y padres conscientes y comprometidos con la educación de sus hijos— y dirigidos por un líder eficiente contribuyen en el proceso de transformación de la escuela, sin importar las condiciones económicas, sociales y políticas en que se encuentre.

El capital social de la escuela se aprecia desde distintas vertientes: una, el poder de convocatoria que posee derivado de las formas de trabajo del personal y en sus resultados, dado que se trabaja en vínculos que conforman una red de aprendizaje de las educadoras, en un clima de confianza, cooperación y respeto a las diferencias y que explota las potencialidades de cada una; la otra, por la presencia del personal en la comunidad al ser residentes de ella, lo que contribuye a establecer lazos de pertenencia que propician buenas relaciones y cierta ascendencia sobre sus habitantes en beneficio del funcionamiento de la escuela.

## GESTIÓN PEDAGÓGICA

En la institución, en general, se percibe un ambiente de confianza, de libertad; las educadoras pueden decir lo que piensan y los niños se mueven libres por todos los espacios, no se observan reglas estrictas o represión hacia ellos.

En cada una de las aulas hay suficiente material didáctico organizado por áreas de trabajo; por ejemplo, el área de la biblioteca, de dramatización, de asamblea. Una de las áreas más visitadas por los niños es la biblioteca, conocen todos los cuentos que hay en ella y aplican sus conocimientos al elaborar vales de resguardo para llevarse los libros a su casa con el fin de que los papás los lean junto con ellos.

El material es comercial y reciclado, denota la creatividad y el entusiasmo puesto para que los niños se sientan a gusto en su salón; un ejemplo son las cajas de madera que se utilizan para transportar frutas y verduras, las cuales fueron transformadas como estantes y libreros con formas de animales, como mariposas y búhos.

En las paredes hay gran cantidad de estímulos para el desarrollo de competencias: alfabetizadores —los nombres de los niños y de algunas cosas—, pensamiento lógico-matemático —números, figuras geométricas, un metro con formas de animales para medir la estatura de los niños, balanzas y figuras para comparar objetos por su peso—, entre muchos otros.

Las docentes comentan que en la zona se han organizado concursos para que las educadoras tengan un ambiente de aprendizaje en su aula con los cuales ellas han aprendido y aportado ideas nuevas para este fin.

## PLANEACIÓN DIDÁCTICA

Un elemento fundamental para el proceso de aprendizaje es la planeación didáctica que las educadoras realizan para desarrollar el PEP 2004.

En una plática informal, las docentes expresaron que se reúnen con regularidad para planear las actividades que realizarán en la semana o en el mes; se ponen de acuerdo sobre cómo, con qué y para qué se desarrollarán, para lo que retoman los proyectos planteados en el PAT, se distribuyen responsabilidades y obtienen resultados con los que docentes y niños se sienten satisfechos.

Las actividades son relevantes porque buscan poner en contacto directo al niño con situaciones reales de su entorno, como sucedió con la pequeña salinera del patio, ideada por la maestra Bonifacia.

La actividad se diseñó e implementó porque en el PAT tenían considerado realizar actividades para la comprensión de conceptos científicos, por lo que planearon hacer experimentos. Entre las primeras interrogantes surgió si hacer sal es un experimento. Los niños respondieron que sí lo era y comenzaron a planearlo. La educadora les preguntó cómo podrían hacer sal y ellos señalaron que había que traer salitre y luego agua, coincidieron en que requerían de un espacio, pero no se podía hacer en la cancha porque se necesitaba sol. Los

niños decidieron que el patio era el espacio conveniente para hacer el paño. Elaboraron la relación de las herramientas que se iban a ocupar, entre ellas la tarcua. Después, llevaron los instrumentos para limpiar y emparejar el terreno. Aunque los niños son hijos de productores de sal, no sabían con exactitud cuál era el proceso que debía seguirse, por lo que experimentaron diversas alternativas: primero, llevaron el salitre y experimentaron con agua dulce, después con agua salada, a la que ellos mismos le pusieron sal, y con ninguna obtuvieron la especie. Luego trajeron agua de la laguna donde la comunidad elabora la sal en la temporada de mayo y junio, antes de las lluvias, y comprobaron que con esa agua sí podían producir sal, pues al día siguiente, al evaporarse el agua, había una capa de ella: la rasparon y observaron el proceso completo.

En ese paño trabajaron todos los grupos en diferentes días porque la actividad no permitía que participaran todos a la vez. Iniciaron los grupos de tercero, después los de segundo y al final el de primero. Un grupo de tercero envasó sal y la vendió; para ello, midieron con cubetas y llenaron sus sacos, los cosieron y los vendieron en 10 pesos, porque cada costal contenía 10 cubetitas de sal, cada una con valor de un peso. Con esta actividad no sólo pusieron en práctica un experimento científico, sino que aplicaron conocimientos matemáticos al medir y realizar operaciones aritméticas básicas.

La siembra de hortalizas, proyecto también considerado en el PAT, surgió al observar que algunos niños no sólo no cuidaban las plantas sino que hasta las maltrataban. Se les explicó que las plantas eran seres vivos y se tenían que cuidar. Les preguntaron si les gustaría sembrar algo para que observaran cómo se desarrollaban.

Visitaron a un señor de la comunidad que sembraba hortalizas con un cuestionario sobre qué necesitaban para sembrar. El señor les detalló el proceso de cultivo. Cada grupo buscó un espacio para crear su parcela y decidió qué sembrar (quelite, rábano, cilantro, chile verde y jitomate, epazote, cebolla). Medían con reglas y cinta métrica la distancia entre cada planta, contaron la cantidad de semillas que tenían que poner y sembraban con sus dedos o con popotes.

Para el rábano plantaron tres semillas, para el epazote sólo las esparcieron sin contarlas. Numeraron las plantas y se repartieron por número a cada niño para que las regara y cuidara. Se llevó un registro en el pizarrón para determinar quién regaba, cuántos viajes con agua hacía, qué plantas crecían y cuáles no.

Cuando empezaron a crecer las plantas, los niños se sorprendieron por el fenómeno y porque observaron que algunas podían ser contadas y otras no, porque nacían muchas. Se llevó un registro de cuánto crecían y medían. En algunos casos, esta medición provocó que las plantas se secaran por la manipulación de los niños.

Con la cosecha salieron a vender el quelite en manojitos. En clase acordaron que costarían un peso porque se les hacía más fácil contar; reunieron 20 pesos de la venta en la comunidad. Se repartieron el dinero en partes iguales, por lo que cada uno se quedó con dos pesos, y estuvieron contentos.

Otro grupo hizo la venta, pero decidieron guardar el dinero y comprar juguetes para el salón de clases y jugar todos con ellos.

En el caso del jitomate de pajarito, lo cortaban cada tercer día y llevaban un registro de cuánto se cortaba cada vez. Lo vendían a la señora de la cocina; igual que con los chiles, contaban a su manera.

Todavía algunas hortalizas crecen en el patio de la escuela, para enfatizar el proceso de siembra y cosecha, el valor de los alimentos y la retribución final, que es poder consumirlos.

A lo largo de la actividad enfrentaron varias incidencias, como el ataque de hormigas arrieras y la lluvia que se llevó las semillas, además de que las plantas crecieron en otro lado. Esto permitió comentar con los niños qué es lo que había pasado y por qué. Pudieron trasladar estos fenómenos a la vida cotidiana con la pérdida de cosechas que sufren con regularidad los campesinos. Dedujeron que a veces no sólo no hay ganancias, sino que se pierde la inversión, por lo que hay que volver a invertir.

A través de estos ejercicios establecieron un vínculo con el mundo cotidiano y laboral, articulado con la actividad intelectual, lo que les dejó una experiencia de aprendizaje significativa al aprender haciendo, lo que constituye una aproximación al enfoque de competencias.

Como parte de la experiencia, las maestras reconocen que la planeación les permite organizar las actividades; sin embargo, les inquieta cómo elaborarlas a través de los formatos, puesto que han recibido diversas asesorías sobre cómo llevarlos a cabo, todas ellas en versiones distintas, por lo que se encuentran confundidas.

El plan de trabajo se ha constituido de manera tradicional como un requisito administrativo. En la actualidad, ellas consideran que no han llegado a unificar criterios sobre cómo elaborarlo y presentarlo. Señalaron que han probado dos estrategias: la primera consistió en que cada una realizara su plan de manera independiente con un formato propio similar; la segunda fue planear sólo una situación didáctica para todos los grupos y que cada educadora graduara las actividades de acuerdo con el nivel de desarrollo de su grupo.

Para esta estrategia planearon la visita a la imprenta, que se realizaría un día después de la segunda visita de observación de las investigadoras. Surgió en el grupo colegiado al inicio del ciclo escolar, se planeó como situación didáctica en el PAT y estaba programada para mayo. A pesar de un retraso, se hizo la visita a una imprenta en Marquelia. Los niños llevaban cuestionarios, fueron muy bien

atendidos, aprendieron el nombre de algunas máquinas y después instalaron su imprenta en el jardín de niños. Una de las actividades que realizaron fue el decorado de playeras.

Como se ha señalado, la planeación didáctica no sólo abarca el aula de clase por grupo, sino que también incluye estrategias pedagógicas de carácter general, en las que se involucra la participación organizada de la comunidad escolar —directora, maestras, asistentes de servicios y padres de familia—.

Una de esas estrategias es la kermés del conocimiento, con la que la escuela se ha dado a conocer en otros lugares y que consiste en utilizar el tiempo del recreo para ofrecer a los niños actividades que contribuyan a su aprendizaje y que, a su vez, los diviertan. La idea surgió porque observaban que algunos niños se peleaban y no siempre se podía estar al pendiente de todos ellos. Las actividades que se ofrecen son: juegos de construcción, memoramas, lotería, pesca que realizan en el chapoteadero, y fútbol, dirigidas por las maestras y los asistentes de servicios, así como lectura de cuentos a cargo de una madre de familia. Para participar en estos juegos compran sus boletos en la caja, administrada por la directora o alguna de las maestras; cada juego tiene un precio diferente y los niños tienen que saber cuánto pagan y cuánto les deben dar de cambio, también deben saber si les alcanza para un juego o más. Es como una feria de juegos donde los niños aprenden a sumar y a restar, a respetar turnos, a elegir, a seguir reglas.

Otra estrategia interesante es la de «La escuela premia a sus alumnos». Consiste comprar artículos de varios precios que se encuentran exhibidos en la dirección. Para que los alumnos puedan adquirirlos deben demostrar ciertos niveles de desempeño: puntualidad, participación en clase, desarrollar actividades de lectura, de escritura y matemáticas. La maestra de cada grupo lleva un control del avance de cada niño, al término de la semana le entrega un cheque en blanco para que lo llene y lo cambie por dinero en efectivo de la caja que tiene la directora; el niño gasta su dinero en la tienda comprando el juguete o los juguetes que más le gusten, con lo que refuerza las operaciones matemáticas.

## ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO Y EL ESPACIO

El tiempo de una mañana de trabajo se distribuye de la siguiente manera: las educadoras y los niños son puntuales para llegar a la escuela, muy pocos llegan después de las nueve, hora a la que inician con una rutina de ejercicios físicos que dura aproximadamente 15 minutos; después, cada grupo se retira a su aula de clases. A las 10:30 los niños salen a receso, momento en

que consumen sus alimentos, pues el jardín de niños cuenta con el servicio de desayunos calientes, preparados por las propias madres de familia y un comedor para tal fin. Después, eligen participar en alguno de los juegos de la kermés del conocimiento, otros deciden jugar en el área de juegos de manera libre.

Al término del descanso regresan a sus salones para continuar con el trabajo cotidiano hasta las doce del día, hora en que termina la jornada.

Se observó que el uso de los diversos espacios con los que cuenta el plantel es constante a lo largo de la jornada. En ellos, los alumnos desarrollan diversas actividades para aprovechar de manera óptima el patio, el chapoteadero, los juegos. No hay espacios desperdiciados y éstos se perciben como lugares seguros.

## ENFOQUE CURRICULAR

Hay un hecho que es importante analizar a la luz de una visión en conjunto del sistema educativo: la marcada inclinación para que el niño adquiera la lectura, la escritura y las operaciones aritméticas fundamentales, como la adición y la sustracción, desde el nivel preescolar.

Estos conocimientos le han correspondido, de manera tradicional, a la educación primaria; sin embargo, de algunos años a la fecha, la escuela primaria solicita o evalúa estos conocimientos para el ingreso a primer grado.

Esta expectativa es compartida por los padres de familia, quienes aprecian mucho más que sus hijos, desde pequeños, empiecen a nombrar y a dibujar las letras y, sobre todo, que adquieran la lengua escrita desde el nivel preescolar.

Enseñar a leer. Ahorita ya les está enseñando a leer. [...] Antes en el kínder no les enseñaban, ahora salen leyendo, les enseñan bien. Yo tuve aquí a mi niña, que salió ya leyendo, lee bien, sabe sumar, le enseñó su maestra. [...] Ahora les están enseñando bien, hasta los de primero saben leer el abecedario, figuras, saben hacer los círculos mejor que antes y todo eso; [...] saben más o menos cuáles son las letras, sumar, empiezan a dividir; [...] ella llega y me enseña a hacer la letra gorda, dice que le ayude a hacer la letra O, pequeñas dudas que tiene, pequeñas palabras. La maestra le enseña a leer y cuando tiene alguna dudas me hace preguntas. A veces hasta me sorprenden las preguntas que me hace. Sí, va bien.

Las maestras se preocupan porque sus alumnos sepan hacer las letras e incluso sumar y restar. Concentran gran parte de su tiempo en favorecer este aprendizaje, sin utilizar una metodología en específico, sino a través del juego, de diversas maneras. Es interesante observar cómo los niños aprenden con gusto, sin presión de tener que hacer planas, sino a

fuerza de realizar muchas actividades inmersas en los proyectos en los que escriben, leen, suman y restan. Desde luego que el avance de cada niño es diferente, y algunos tienen avances notables.

Utilizan de manera intuitiva elementos del método onomatopéyico para la enseñanza de las letras, elaboración de vales para el préstamo de libros; para el ejercicio de la escritura elaboran carteles que recuerdan, por ejemplo, algunas estrategias desarrolladas en su momento por Rafael Ramírez y Gregorio Torres Quintero.

## EVALUACIÓN

En cuanto a la evaluación del aprendizaje, es posible señalar que tienen una visión clara de cada uno de los niños. Al preguntarles sobre cómo está cada uno de ellos en algún aspecto de su desarrollo, tienen elementos para decirlo y hacer una caracterización individual, son muy observadoras y, como es sabido, en preescolar la técnica principal para llevar el seguimiento de los niños es la observación.

Todas las docentes conviven con todos los niños en diferentes momentos del día; por ejemplo, durante el receso, mientras desarrollan la actividad de la kermés del conocimiento o al inicio del día durante las actividades de rutina física, por lo que pueden dar referencia de cada uno de ellos.

Las docentes manejan el cuadernillo de observaciones individuales, pero éstas son muy generales y no dan cuenta del avance en el aprendizaje o de las áreas o aspectos que son necesarios atender en los niños.

En una reunión con ellas se abordó la importancia del registro, la sistematización de los datos recogidos, así como la necesidad de analizar e interpretar la información para fundamentar las decisiones correspondientes; ellas fueron receptivas y mostraron interés y disposición a probar las sugerencias. En una segunda visita se observaron intentos de organizar la información recogida a través de la observación.

### C) PARTICIPACIÓN SOCIAL

La escuela estructuró un Consejo de Participación Social en la Educación en el que se definen los propósitos, actividades y líneas de acción que contribuyan al funcionamiento de la escuela.

El jardín es apoyado por las madres de familia en la gestión de recursos para mejorar las condiciones de los niños, así es posible ofrecer los desayunos calientes con los recursos que aportan el DIF y los padres de familia.

La escuela colabora con las actividades de la comunidad; por ejemplo, en los eventos que organiza el centro de salud, donde niños y maestras elaboran carteles y participan en los desfiles. En reciprocidad, el centro de salud contribuye con el jardín en campañas preventivas de salud.

La planeación y evaluación de las acciones se realiza a través de reuniones donde participan los distintos actores del proceso educativo.

## 2. CONCLUSIONES, FORTALEZAS, ÁREAS DE OPORTUNIDAD Y APORTACIONES

Como resultado del análisis del quehacer educativo del Jardín de Niños Belisario Domínguez, es posible apreciar su efectividad al demostrar el logro de sus alumnos a través de la búsqueda e implementación permanente de estrategias que vinculan al niño con su entorno. En este esfuerzo ha encontrado un camino hacia la calidad educativa al hacer lo que se debe de manera creativa y colegiada.

La necesidad de cumplir con los objetivos para el nivel preescolar la ha llevado a desarrollar las siguientes fortalezas:

Posee un capital social importante que le permite establecer vínculos con la comunidad de manera articulada, con lo que favorece actividades de carácter:

- Pedagógico, como la posibilidad de visitar los lugares donde se llevan a cabo actividades productivas, como la imprenta, huertas, las salineras, que fortalecen el desarrollo de los contenidos programáticos.
- Social-cultural, es decir, la participación de la escuela en la organización y desarrollo de eventos promovidos por la comunidad y la presencia que ésta tiene en el ámbito social. En las redes constituidas para gestionar y obtener recursos y continuar con la mejora y ampliación de la infraestructura física.
- Liderazgo directivo y académico formal efectivo que, asumido por la directora del plantel y por la supervisora de zona y centrado en la formación integral de los alumnos, ha permitido dirigir los esfuerzos de las docentes en su labor educativa y ha facilitado la experimentación de proyectos y el intercambio de experiencias de manera intra e interinstitucional.

Una cultura de la planeación ha favorecido la posibilidad de:

- Desarrollar experiencias de aprendizaje significativas para los alumnos en las que todos los grupos participan.
- Focalizar y satisfacer las necesidades de actualización para mejorar su práctica educativa.

### ÁREAS DE OPORTUNIDAD:

- **Planeación didáctica:** Es recomendable que las maestras incrementen el sentido pedagógico de la planeación y la evaluación a través de la reflexión sobre:
  - El papel que juega la planeación didáctica como un elemento que permite dirigir la actividad de aprendizaje que considere de manera más precisa lo que se persigue, lo que se hará, cómo se llevará a cabo, lo que realmente se consiguió y por qué.
  - El sentido formativo de las actividades más allá de verlas como el fin mismo. Es preciso explicitar la intención educativa y evaluarla al término de cada actividad, sobre todo de aquellas que involucran a toda la comunidad educativa, identificar qué se logró de la intención planteada y qué de manera adicional, sin estar contemplado en el plan original.
  - La necesidad de hacer partícipes a los alumnos en la planeación y evaluación de las acciones, a efecto de promover una participación más activa de ellos en su propio proceso de aprendizaje.
- *Trayecto formativo:* Determinar con mayor precisión las competencias docentes que se quieren lograr a partir de un proceso de autoevaluación y coevaluación, con el propósito de dirigir los esfuerzos hacia esas metas; para ello, se considera necesario llevar un seguimiento sobre los avances obtenidos a efecto de dar continuidad, fortalecer y/o reorientar a través del trabajo colegiado.

Considerar las actividades de actualización en los recursos que otorga el Programa Escuelas de Calidad (PEC).

- *Enfoque curricular:* Fortalecer su formación a efecto de estar en condiciones de graduar y jerarquizar el conocimiento y que desarrollen estrategias más pertinentes para promover la adquisición de esos saberes, como los métodos y técnicas para la adquisición de la lengua escrita.

- *Evaluación:* Sistematizar las observaciones que se hacen de los niños a partir de los aspectos que propone el PEP 04 en cada uno de los campos formativos o en algunos nuevos. Reconocer cuáles son los indicadores que ponen de manifiesto los avances que presentan los niños y anotarlos en el cuadernillo de observaciones individuales.

Se debe, también, sistematizar la práctica cotidiana en bitácoras, y evaluar permanentemente el quehacer docente.

## APORTACIONES

Las experiencias que pueden ser retomadas por las otras instituciones educativas se concentran en:

- La integración armónica del personal con énfasis en el objetivo que los une: la formación de los niños.
- El trabajo colaborativo desarrollado en el cuerpo colegiado, que aborda la actualización como elemento fundamental para mejorar su práctica.
- Un liderazgo efectivo ejercido por la autoridad formal, basado en el respeto a las diferencias individuales y que ponga en juego la capacidad de cada uno de los integrantes de la comunidad escolar.
- Constitución de un capital social que le permite
- Interactuar con la comunidad de manera efectiva
- Adaptarse a su contexto
- Impactar a su comunidad
- Desarrollar estrategias de aprendizaje que vinculen la actividad productiva con la intelectual a través de proyectos como la salinera o el cultivo de hortalizas.

## BIBLIOGRAFÍA

- BEARE, H., B.J. Caldwell y R.H. Millikan, *Cómo conseguir centros de calidad. Nuevas técnicas de dirección*, 2ª ed., La Muralla, España, 2004
- ESPELETA, Justa, y Furlán Alfredo, *La gestión pedagógica en la escuela*, UNESCO, México, 2004
- GORROCHOTEGUILA, Alfredo Antonio, *Manual de liderazgo para directivos escolares*, La Muralla, Madrid, 1997
- INEGI, *Censo nacional de población y vivienda*, México, 2005
- \_\_\_\_\_, *Anuario estadístico del estado de Guerrero*
- MARTÍN BRIS, Mario, *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*, Universidad de Alcalá, Departamento de Educación, España, 2000
- MAYAN, María J., *An Introduction to Qualitative Methods*, University of Alberta, Canadá, 2001
- MURILLO, F.J., «El movimiento teórico-práctico de mejora de la escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes», en *Revista Electrónica Iberoamericana Sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, núm. 2, 2003
- \_\_\_\_\_, y Muñoz-Repiso, M. (coord.) , *La mejora de la escuela: un cambio de mirada*, Octaedro, Barcelona, 2002
- NAMO DE MELLO, G., *Nuevas propuestas para la gestión educativa*, SEP, México, 1998 (Biblioteca del Normalista)
- OLABUENA Ruiz, J., y M. Izpizúa, *La decodificación de la vida cotidiana*, Universidad de Deusto, Bilbao, 1989
- PASCUAL, R. (ed.), *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*, Narcea, Madrid, 1988
- REIMERS, F. (ed.), *Distintas escuelas, diferentes oportunidades. Los retos para la igualdad de oportunidades en Latinoamérica*, La Muralla, Madrid, 2002
- *Reporte al reconocimiento de la calidad educativa del Jardín de Niños Belisario Domínguez*, PEC-SEG, 2009

# HISTORIA CON TRADICIÓN Y UN ENCUENTRO BICULTURAL:

## JARDÍN DE NIÑOS LUIS DONALDO COLOSIO MURRIETA EN LA MONTAÑA ALTA DE GUERRERO

Clara Frías Álvarez<sup>1</sup> • Emilia Rebeca Nava Vizcarra<sup>2</sup>

*El cambio en la educación es fácil de proponer,  
complicado de llevar a la práctica  
y extraordinariamente difícil de sostener.*

ANDY HARGRAVES Y DEAN FINK

### PREÁMBULO

¿Cómo empezar a escribir esta historia, si no es sólo nuestra, si forma parte de la vida de muchas personas y todas ellas han invertido su tiempo para escribirla? ¿Cómo describir cada detalle si sólo fuimos<sup>3</sup> espectadoras pasajeras<sup>4</sup>, si sólo tuvimos la fortuna de acercarnos sigilosamente a su cotidianidad? ¿Cómo mostrar sus tesoros? Es decir, ¿cómo dar a conocer sus fortalezas, sin poner en riesgo sus secretos? En fin, muchos son los cuestionamientos que enmarcan la sistematización y documentación de esta valiosa experiencia educativa. Tenemos que empezar señalando que este documento está integrado por cuatro apartados. En el primero se hace una descripción sucinta del contexto en donde se encuentra ubicado el jardín de niños que será el objeto de estudio del presente texto. El segundo está conformado por los referentes que se emplearon para la construcción de las categorías de análisis. En este caso, nos centramos en

<sup>1</sup> Consultora independiente, especialista en educación infantil, cultura de la legalidad y formación valoral

<sup>2</sup> Profesora investigadora de la Centenaria Escuela Normal del Estado Ignacio Manuel Altamirano, Guerrero

<sup>3</sup> Se redacta en plural porque en este equipo de trabajo también colaboró la educadora Abigail de León Juárez, que apoyó en el levantamiento de datos y en la lectura de las versiones preliminares de este texto. En ese mismo sentido, agradecemos a Arturo Carnaya, quien participó en la revisión de la última versión de este texto

<sup>4</sup> Nos consideramos espectadoras pasajeras, pues las visitas realizadas al jardín de niños fueron mínimas; sin embargo, se tienen datos suficientes, ya que se cuenta con el expediente que el equipo de la institución elaboró para documentar su experiencia.

dos nociones: tradición y cambio. En el tercero, se integran las dimensiones de la gestión escolar y se presentan a partir de las tradiciones que contribuyen con la mejora del logro educativo. En el cuarto apartado se incluyen las fortalezas institucionales y al mismo tiempo se bosquejan los retos que es necesario enfrentar para alcanzar la consolidación de una educación infantil de calidad.

## DE ESTRELLAS, MONTAÑAS Y VEREDAS

El itinerario que seguimos para llegar a Tlacoapa está impregnado de incertidumbre y de emociones encontradas. Esta comunidad se localiza en la montaña alta de Guerrero. El municipio lo integran 33 comunidades. El lugar al que asistimos está en la cabecera municipal. Es una localidad que tiene una tradición eminentemente indígena, sus raíces datan del tiempo prehispánico. Un porcentaje muy elevado de sus pobladores son bilingües, pues hablan el me'hpaa (tlapaneco) y el español. Los habitantes se dedican al trabajo agrícola. Poseen algunos servicios públicos: energía eléctrica, agua entubada, una clínica de salud, un albergue estudiantil, escuelas para educación básica, un telebachillerato y un albergue de la CNDPI<sup>5</sup>.

Para llegar tuvimos que dirigirnos de Chilpancingo hasta Tlapa de Comonfort, para trasladarnos a la comunidad tuvimos que levantarnos a las 4 de la madrugada. Aún se escuchaban los grillos y el cielo estaba desbordado de estrellas. Todavía con sueño y con la certeza de que nos esperaba un viaje de por lo menos 4 horas, comenzamos la travesía. Transitamos primero por una carretera pavimentada, después seguimos por un camino de terracería que tiene una extensión aproximada de 70 kilómetros. Subimos y bajamos montañas, en algún momento nos sentíamos cerca de las nubes y en otras descendíamos entre brechas henchidas por árboles. Llegamos a Tlacoapa a las 8:30 de la mañana. Dos grandes montañas escoltan esta comunidad. Después de haber recorrido un largo camino serpentino, la incertidumbre quedó olvidada, ya que entre los maravillosos paisajes y las veredas polvorientas, nuestra llegada se volvió una realidad: finalmente estábamos ya frente al escenario soñado y anhelado, por fin podríamos constatar lo ya vislumbrado desde la revisión del expediente que enviaron los integrantes del personal docente y directivo del jardín de niños Luis Donaldo Colosio Murrieta<sup>6</sup>, y es aquí donde comienza esta historia.

<sup>5</sup> Comisión Nacional para el Desarrollo de los Pueblos Indígenas

<sup>6</sup> Jardín de niños rural, CCT 12DCC1029H, sector 4, zona escolar 113

## I. DE TRADICIONES Y CAMBIOS

Antes de continuar con los detalles de esta historia es necesario describir los referentes que sirvieron como columna vertebral para el análisis de esta experiencia. Los dos conceptos básicos que retomamos son: tradición y cambio. Dichos conceptos pueden parecer contradictorios, pero no lo son y a continuación trataremos de hacer explícito su sentido. El equipo docente del jardín de niños ya mencionado decidió incursionar durante el ciclo escolar 2008-2009 en una situación que los llevó a reflexionar sobre sus prácticas, sus saberes y sus competencias docentes; se propusieron acceder al Programa de Escuelas de Calidad. Si bien reconocieron con antelación los beneficios —y los compromisos— que conllevaría pertenecer al programa, fue durante el proceso que también tuvieron la posibilidad de identificar sus fortalezas como institución y como profesionales de la educación infantil. Por ello cabe entrelazar su historia, su tradición, es decir, su cultura docente —y escolar— con la transformación y el cambio.

Los grupos sociales se van cohesionando a partir de los códigos y principios que establecen como marco para su convivencia. A partir de estos convenios o acuerdos, van validando lo legítimo y lo ilegítimo. Estas normas son pautas que en el comienzo formaron una construcción eminentemente social. Se constituyeron en tradiciones culturales que le dieron una identidad y, por lo tanto, una particularidad a su red social. Estas tradiciones se van transmitiendo de una generación a otra y, en ocasiones, se desdibujan e incluso se olvida el origen de las mismas, pero esto no es un obstáculo para que se asuman; por tanto, se hacen vigentes en el actuar de los individuos. Por ejemplo, «se cree pertinente que cuando una madre recién ha parido a un hijo debe tener un periodo de cuarenta días de cuidados para que tenga una recuperación plena». En muchos contextos sociales aún se observa esta tradición. Se piensa en la mujer-madre y se establece este periodo como el óptimo para su incorporación a las actividades diarias; todos los apoyos familiares que se le otorgan van en esa misma lógica.

Por otra parte, hay muchas creencias o pautas que lejos de proveer un beneficio a los ciudadanos de una comunidad atentan contra sus posibilidades de desarrollo. Un caso de este tipo de prácticas es que los niños «sólo pueden o deben» realizar ciertos juegos o actividades. Es legítimo que los niños jueguen fútbol y es ilegítimo que se les vea interactuando con muñecas. Lo mismo ocurre con las niñas cuando se atreven a utilizar algo que no ha sido avalado por las convenciones de su núcleo y contexto social.

En los casos expuestos cabe concluir lo siguiente: en el primero se acuñaron pautas que promueven hasta cierto punto una prerrogativa para la mujer-madre y en el segundo se menoscaba el derecho de los niños a la no discriminación y consecuentemente a la igualdad de oportunidades. Ambas son parte de las tradiciones sociales. El cuestionamiento que nos surge es: ¿se deben mantener o se deben transformar?

Como ya señalamos, esto ocurre en los diferentes ámbitos de las relaciones humanas. Las instituciones educativas no son ajenas a esta forma de conformación cultural. En la escuela y en el aula también se viven situaciones cotidianas que tienen un anclaje histórico. Ruth Harf (2002) señala que en la educación infantil hay prácticas que difícilmente podemos explicar y que, sin embargo, se han posicionado de tal forma en los comportamientos de los diferentes actores que forman parte de la tradición oral y se heredan de generación en generación. Pone un especial énfasis en las primeras experiencias que se tuvieron como docente y expresa que estas forman parte de los ritos de iniciación que hace que los sujetos que recién ingresan a un nuevo espacio escolar identifiquen y avalen lo aceptable o permitido y, a partir de este primer acercamiento, empiecen a introyectar lo que es permitido hacer y lo que no.

Harf acota algunos ejemplos de lo que ocurre en Argentina, los cuales no vamos a replicar; lo que sí haremos es señalar algunos que son de origen mexicano y que forman parte de lo que podríamos llamar nuestras tradiciones pedagógicas:

- Para los niños de primer año hay que empezar con lo más sencillo, ellos no saben y no pueden.
- Eso de tener un grupo en donde hay niños de 3, 4 y 5 años es muy complicado; por eso no se puede trabajar.
- No podemos equipar el salón de clases por dos motivos: primero, porque hay pocos recursos; segundo, porque los niños no valoran los materiales y los destruyen.
- La directora es muy estricta, no te deja trabajar, ignora tus opiniones, ya se le olvidó cómo trabajar en grupo.
- Esta escuela no avanza porque los padres de familia no cooperan<sup>7</sup>.

Estos planteamientos se constituyen en nuestros imaginarios sociales y culturales. En estas expresiones se reflejan concepciones que no se cuestionan; por el contrario, se ratifican y se naturalizan en la convivencia diaria.

---

<sup>7</sup> Estas aseveraciones han sido recuperadas de intercambios con educadoras de distintas latitudes del país.

Lo complejo no está en los comentarios por sí mismos, éstos no se quedan en el plano del discurso, sino que esta percepción sirve como marco para la toma de decisiones en el trabajo docente y escolar. Suponer que un niño es un sujeto con pocos saberes y que sus posibilidades de acción son limitadas, y que hay que iniciar con «lo sencillo para llegar a lo complejo», sin temor a equivocación, repercute en los vínculos que se establecen con él, la forma como se diseñan las situaciones de aprendizaje, las temáticas que se seleccionan para acercarlos a la construcción del conocimiento, las formas de evaluarlo, en fin, todas las dimensiones del trabajo docente.

Cuando se menosprecian las capacidades de los niños se están socavando sus potencialidades. De nuevo la pregunta es: ¿dichas concepciones se deben mantener o se deben transformar? La respuesta es contundente: se deben transformar.

Sin embargo, la solución no es tan sencilla. Por un lado, a estas expresiones se les ha legitimado y muchos son los educadores que las suscriben, ya son parte de sus prácticas pedagógicas. Forman parte de la tradición, pero una tradición lesiva al logro educativo, ya que se traduce como verdad sagrada e incuestionable y, como ya se había mencionado, estas percepciones al convertirse en acciones y decisiones, lejos de favorecer restringen las opciones de desarrollo.

Hasta este momento se ha equiparado a la tradición con lo indiscutible, irrefutable e incuestionable por haber sido construida socialmente. Se suele calificar a lo tradicional como lo retrógrado o como un enemigo a vencer. Sin embargo, hay prácticas que tienen que arraigarse para que su estructura pueda impactar y, entonces sí, potenciar la transformación. Estamos convencidos de que un paso necesario para poder sostener el cambio es formar pautas culturales sólidas que se confirmen como bases y que, a su vez, le den un sentido a los integrantes de la comunidad escolar. Suponer, por ejemplo, que los límites para una práctica eficaz no dependen sólo del equipamiento del salón de clases y de los recursos materiales que tenga, sino de la selección de los mismos, de su uso en las situaciones didácticas para las que se diseñan, de aprovechar los elementos del contexto, de la concepción que se tenga con respecto de las potencialidades de los niños. Así, en lugar de valorar los crayones y la plastilina se podrían incorporar materiales que impliquen un reto para los sujetos que los van a utilizar. Si aceptamos lo anterior entonces veríamos en el aula de clases un microscopio, lápices de colores, lupas, calculadoras, rompecabezas, masillas de diferentes tipos, barro, básculas, entre muchos otros. Habría materiales inteligentes para niños inteligentes. La transición de un enfoque a otro no depende de la voluntad de los docentes sino exige acciones y estrategias que denoten un cambio de paradigma.

A partir de nuestra experiencia, sabemos que se ha dicho que «el cambio es impostergable», todos los docentes lo añoramos; en ocasiones, algunas circunstancias nos invitan a dar pasos hacia él, pero frecuentemente se queda en un sueño aplazado. Creemos que el cambio requiere de prácticas que poco a poco se conviertan en nuevas pautas culturales, pero para ello se necesita involucrar a todos los actores del quehacer educativo: a los colectivos docentes, al personal directivo, a los padres de familia, de tal manera que generen vínculos estrechos para consensuar la misión y el establecimiento de las primeras acciones. Una vez que se haya transitado por este camino, se irán afianzando las tradiciones que llevarán a sostener el cambio en el tiempo y en el espacio.

## 2. DE TRADICIONES QUE FORTALECEN EL CAMBIO

Trascender los lindes entre la tradición y el cambio es una tarea inconmensurable, pero no imposible. Basta con evocar las investigaciones que aluden a las escuelas efectivas o eficaces o al término de buenas prácticas. Este movimiento se ha desarrollado desde hace por lo menos dos décadas; en sus textos, los Sammons, Slavin, Walberg, Brophy, Zavalza, entre otros, han descrito cómo se han configurado prácticas pedagógicas que favorecen una educación de calidad. Existen listados que específicamente abordan la dimensión escolar o la áulica. A veces se forman decálogos que incluyen una serie de condiciones o de características que cubren las escuelas infantiles de calidad.

Sólo para ejemplificar, vamos a enunciar algunas de las características relacionadas con la gestión escolar. Los hallazgos demuestran que las escuelas que funcionan bien, es decir, que se organizan para tener un logro educativo óptimo, presentan: un liderazgo académico del personal directivo, un trabajo colaborativo entre los docentes, altas expectativas de los sujetos involucrados, un trabajo estrecho con los padres de familia, una misión centrada en el aprendizaje de sus estudiantes; sólo retomamos estos datos porque han servido como referentes para orientar el cambio educativo. Lo que pretendemos hacer de aquí en adelante es presentar los aspectos que se han incorporado en el Jardín de Niños Luis Donald Colosio Murrieta, de Tlacoapa. Tenemos la certeza que es una institución en vías de concretar la calidad educativa y vale la pena resaltar los elementos que permiten hacer esta aseveración. A continuación se presentan los ámbitos en los que sus fortalezas se han consolidado. Cada uno incluye la problemática que frecuentemente se presenta y la forma como este colectivo docente ha ido instalando las bases para establecer tradiciones que apuntalen simultáneamente al cambio educativo y el logro en los aprendizajes de los niños que atienden. Se abarca la dimensión de gestión institucional, de la participación social y, finalmente, la pedagógica.

## NOS ORGANIZAMOS PARA SER MEJORES

Uno de los problemas que con frecuencia se presentan en las escuelas es su organización casi nula. El motivo que suele convocarlos a tomar decisiones colectivas es la participación en actividades predeterminadas que involucran a todo el personal, tales como los festivales escolares o el cumplimiento de las políticas educativas requeridas en la zona o el sector. En el caso del jardín de niños mencionado, la meta que ha orientado el trabajo durante los últimos cinco años es ser mejores. Esto, a pesar de parecer sólo un eslogan, es rebasado en la realidad, pues el personal docente (conformado por un educador, tres educadoras y una directora sin grupo) ha establecido como misión alcanzar estándares de calidad con el aprendizaje de los 86 niños que acuden a recibir educación preescolar y con la participación en compromisos con los integrantes de la comunidad.

Proponerse ser los mejores y lograr ser reconocidos no es una tarea sencilla. Para lograrlo en esta escuela, los acuerdos que se establecen son asumidos como una norma, por lo que primero se proponen, se analizan, se negocian, se consensuan y se llevan a la práctica. Estos acuerdos han permitido avances notables; sólo citaremos tres:

En la zona escolar se hace una evaluación del trabajo que realiza cada docente en su aula. Con este fin se realizan intercambios entre colectivos escolares, se acude a un jardín, se observa el trabajo de los compañeros, mediante una serie de indicadores se hace un registro de fortalezas y debilidades de la intervención docente y además se valora el desarrollo que han tenido los niños en los seis campos que conforman el Programa de Educación Preescolar 2004. Las docentes que han acudido al jardín han hecho un reconocimiento de la tarea que desempeñan. Identifican y resaltan el compromiso en el aula, la atención a los niños y su desarrollo de competencias. Señalan que el campo al cual se le ha puesto un gran énfasis es el del pensamiento matemático, y esto es verificable. También es importante señalar que se hace una valoración del logro educativo que han obtenido los niños de tercer grado y se elige al que alcanzó el mayor nivel. Este niño representa al jardín de niños en un encuentro o concurso de zona escolar. En el ciclo escolar pasado obtuvieron el segundo lugar y esto ha provocado satisfacción en el personal docente y directivo y en los padres de familia.

En la comunidad existen dos jardines de niños; ambos tienen que participar en los actos y festividades de la localidad. Las presentaciones son públicas y son percibidas y apreciadas por toda la comunidad. Los comentarios son halagüeños, la respuesta es notable y esto se refleja en la matrícula escolar. Los padres de familia prefieren llevar a sus hijos a esta escuela porque refleja organización, calidad y compromiso por parte del personal que la conforma.

Recientemente, han asumido la atención a pequeños de 3 años, se abrió el primer grado de preescolar. Con esta acción cumplen lo establecido en el artículo tercero constitucional y logran el reconocimiento de los padres, ya que pueden ofrecer atención escolarizada desde una edad muy temprana. Este último dato rompe con algunos supuestos de las autoridades educativas a nivel nacional. Cuando se decretó la obligatoriedad de la educación preescolar, se pensó que iba a ser muy difícil para los padres romper con el vínculo familiar y que no inscribirían a los niños de tres años; por lo menos en esta comunidad no ocurre y en primer grado están inscritos y acuden cotidianamente a clases 25 niños. Sin duda es un logro.

En el jardín de niños no sólo se han propuesto ser los mejores sino han desarrollado estrategias y acciones para lograrlo; ya describimos brevemente lo que han realizado, pero vale la pena rescatar cómo lo han obtenido: la misión ha sido avalada por todo el colectivo, se toman acuerdos y se asumen compromisos, incluso algunos de estos les demandan quedarse más tiempo, como ocurrió durante el mes de diciembre. Permanecieron durante quince días por lo menos un par de horas extras y esto no implicó queja alguna ni confrontación. Lo aceptan porque han asumido el reto y saben que entre más empeño se ponga en ello, el resultado será acorde con lo que se planeó. Se distribuyen las comisiones, se acatan y se trabaja poniendo el mejor esfuerzo. Se sabe que no sólo se cumple con la responsabilidad inherente a ser educador, sino que con el pleno desempeño de la misma se hace crecer a la comunidad en donde viven y a la que pertenecen.

## LE DEDICAMOS TIEMPO AL TRABAJO COLEGIADO

Desde hace aproximadamente una década se ha impulsado como parte de la política educativa el trabajo colegiado. Esto significa que los docentes tienen que dedicar un tiempo específico para compartir con sus colegas las problemáticas y la definición de estrategias para resolverlas y para llegar a cumplir la misión escolar. Esto ha sido aplicado como un decreto. En efecto, los docentes se reúnen a veces una hora a la semana, a la quincena o al mes. La designación del tiempo depende de las disposiciones establecidas en cada entidad federativa. Las reuniones tienen una agenda a desarrollar y se pretende que como producto de este trabajo se tomen decisiones a favor de la mejora escolar. Esto se ha institucionalizado, es una práctica habitual, pero es frecuente que no se llegue a definir acuerdos y mucho menos a la resolución de problemáticas. Lo que priva en algunos escenarios es una discusión innecesaria e interminable por instalar un punto de vista que en ocasiones no es compartido. En estos encuentros es

evidente la confrontación, la discusión árida y el aburrimiento. Se privilegian los temas organizativos, administrativos y se soslayan los pedagógicos.

En la historia que estamos describiendo la situación es distinta, en ella el trabajo colegiado es una fortaleza. Se atienden temas que abarcan las tres dimensiones de la gestión: se habla de la organización escolar, de las comisiones para concretar la misión escolar, se abordan temáticas vinculadas con las madres y los padres y, lo mejor, se deja un amplio tiempo y espacio para abordar el trabajo académico. Este colectivo ha establecido como acuerdo trabajar todos los días hasta las 14:30 horas. Los niños salen alrededor de las 12:30 horas, pero no tienen prisa por irse: aunque el tiempo oficial haya finalizado, los pequeños, si no terminaron, concluyen lo que estaban elaborando o se quedan en el patio jugando con sus compañeros. El personal docente y directivo se reúne para retroalimentar el trabajo y, el día miércoles, las discusiones se centran en torno a la planeación de situaciones didácticas. Se abre un espacio para el intercambio de juegos organizados, rondas, poesías, cantos, adivinanzas, etcétera. Estos recursos fortalecen el trabajo en el aula.

Un caso que también ha sido retomado en los tiempos extras es el de una niña con necesidades educativas especiales. Su caso se ha analizado colectivamente y se han diseñado estrategias de atención. Los resultados no se han hecho esperar y la más beneficiada ha sido Yahaira. Las atenciones de su educadora (Azahar) le han permitido desarrollar distintas capacidades; ya se ha integrado al grupo, participa en las actividades cotidianas, los niños la aceptan y la respetan. En colegiado se establecieron estrategias para lograr su desarrollo socioemocional y también se perfilaron algunas adecuaciones curriculares.

En las reuniones colegiadas se pone en práctica lo que se aprende en los cursos y talleres de actualización y perfeccionamiento profesional. Se comparte, se hace un balance para evaluar la viabilidad de los proyectos y se toman decisiones para su implementación en el aula. Se deja como tarea que cada educador haga las adecuaciones pertinentes, de acuerdo con las características del grupo.

La comunidad en la que está el jardín de niños es bilingüe, lo cual hace que en el trabajo de discusión colectiva se retome el tema de la educación intercultural y bilingüe. Este enfoque les ha permitido reconocer sus condiciones y sus características, pero, según la apreciación que tienen, les hace falta mucho para consolidarlo en lo cotidiano.

El recuento permite destacar que en las reuniones de consejo técnico se ha instalado un trabajo colegiado. Ya forma parte de su bagaje cultural. No sólo porque sea un requisito que emana de las políticas públicas, sino porque se ha constituido en el medio que les permite compartir dudas, retroalimentar su quehacer docente, crecer juntos para alcanzar las metas asumidas. Para ello han decidido formalizarlo y lo han logrado. Le dedican tiempo, se organiza la

sesión para que sea fructífera, se establecen acuerdos, se discute en torno a la propuesta curricular, se profundiza sobre los diferentes enfoques que pueden coadyuvar en el trabajo académico, se dejan tareas para el fortalecimiento de las competencias docentes y, lo más relevante, han desarrollado un código que permite un diálogo académico.

## EL PROYECTO ES DEL COLECTIVO Y ENTRE TODOS LOS HACEMOS

El proyecto escolar ha sido una herramienta metodológica para que los colectivos tracen una ruta hacia el fortalecimiento y la mejora. Se elabora a partir de un proceso de autoevaluación y con base en él se define la misión, visión, acciones y estrategias para el seguimiento y la evaluación. Es una valiosa herramienta; sin embargo, tiene dos grandes problemáticas. La primera es que se ha formalizado su estructura, se ha anquilosado de tal forma que sólo se respeta el formato para vaciar textos en cada apartado y éstos muchas veces son contradictorios y no tienen sentido. Y segundo, es un documento que elabora el director para no entrar en confrontaciones o porque el equipo docente no asume la responsabilidad de su elaboración, ya que requiere un arduo análisis, redacción e incluso captura.

El equipo conformado por Sofía, Azahar, Rosalba, Magdalena y Hermilo<sup>8</sup> ha superado esas problemáticas. Ya dijimos que decidieron incorporarse al Programa de Escuelas de Calidad (PEC). Si bien tenían nociones sobre el proceso cuando lo empezaron a vivir fue un acontecimiento que convulsionó sus vidas. Ya tenían bases tales como el apoyo de los padres, el trabajo colegiado, el liderazgo democrático de la directora que permite que todos opinen y todos se comprometan; sólo faltaba formalizar su planeación estratégica. Dos situaciones les implicaron retos: la estructuración del plan y su captura en la computadora.

Todo este proceso les exigió afianzar el trabajo colegiado. Analizaron los requerimientos para la estructuración del plan y finalmente lo concluyeron. Quedaba un reto más: capturarlo en la computadora. Por fortuna, en la comunidad hay un cibercafé y un centro comunitario digital. Se pusieron manos a la obra y con muchas horas de trabajo lograron tener una impresión de su plan. Sus competencias tecnológicas se vieron fortalecidas. Comentan que al principio sintieron que no iban a poder, que le estaban invirtiendo muchísimo tiempo.

---

<sup>8</sup> Los nombres completos del personal del jardín de niños son: Sofía Juárez Toledo (directora), Azahar Eusebio Vicario y Hermilo García Peláez (educadores de 3er. grado), Magdalena Cano Díaz (educadora de 2do. grado) y Rosalba Marcos Barrera (educadora de 1er. grado).

Empezaban al atardecer y cuando salían del centro ya había caído la noche. Sólo les guiaba la luz de la luna y los acompañaba el canto de los grillos.

Es el primer año que participan en el PEC; en su planeación se han trazado metas que les permitirán crear y consolidar las condiciones para que los niños puedan alcanzar un alto nivel de desarrollo de sus competencias. Tienen previsto adquirir materiales para el fortalecimiento en los campos de educación y apreciación artística y del desarrollo físico y salud. Dos son los compromisos académicos: por un lado, avanzar con la implementación del PEP 2004 y, por otro, profundizar en el análisis del enfoque intercultural y bilingüe para que se pueda potenciar el manejo lingüístico del me'hpaa y las particularidades de su contexto sociocultural.

## EL APOYO PARA QUIEN LO NECESITE

El rol del personal directivo ya ha sido descrito por muchos investigadores. Existe un amplio espectro de tipos y de formas de organizar y de conducir una institución; sin embargo, el conflicto estriba en que se sobrepone lo administrativo a lo académico. La función directiva se ejerce de manera vertical y día a día se aleja de su tarea principal: fortalecer el trabajo docente. Son múltiples las actividades que se realizan para gestionar desde otras instancias, para crear condiciones óptimas de trabajo, para establecer lazos de comunicación y colaboración con los padres de familia. Con ellas, con este cúmulo de gestiones se suele formar una línea divisoria entre el ser directivo y el trabajo docente.

En el jardín de niños de Tlacoapa la problemática reseñada se ha difuminado. A Sofía<sup>9</sup> le corresponde establecer vínculos con las autoridades locales, asistir a las reuniones convocadas por la supervisora escolar, llevar en orden la documentación de inscripción, asistencia y deserción escolar, orientar las reflexiones para la autoevaluación institucional, definir, junto con el personal docente, los elementos que conformarán la planeación estratégica, coordinar las actividades para el trabajo colegiado, mediar cuando se generan situaciones problemáticas, atender a los padres de familia que acuden al jardín, recibir los desayunos escolares, resolver los imprevistos cotidianos, revisar y retroalimentar la planeación diaria que elaboran los docentes; como puede constatarse, esta lista es apenas una muestra de las tareas a las que se dedica.

A este gran listado es importante añadir una actividad trascendental y que pocas veces se ve —desde nuestra perspectiva— en los jardines de niños.

---

<sup>9</sup> Sofía es la directora del jardín de niños.

Nos referimos a que la directora invierte parte de su tiempo para entrar a los grupos, no sólo como observadora o espectadora sino para disfrutar el quehacer docente cotidiano. Es copartícipe y acompañante del personal docente. Es frecuente verla en el salón de Rosalba, pues ella atiende a los niños más pequeños de la escuela. La edad de estos pequeños oscila entre los 2 años, 10 meses y 3 años en adelante. La experiencia nos dice que el establecimiento de una rutina de trabajo con educandos del intervalo de edad mencionado es muy complejo. Primero, por los lazos tan cercanos a la figura materna; segundo, por el apoyo que requieren para el control de esfínteres; y tercero, porque su adaptación a la vida escolar les demanda comprender el contrato didáctico y además reconocer que hay muchos individuos como ellos que demandan atención a necesidades particulares. Con toda esta complejidad, salir al patio para realizar actividades en un espacio de condiciones irregulares —hay piedras, la superficie no está pavimentada— le exige mucho esfuerzo a la educadora; a veces los pequeños se desorientan y, aunque algunos padres de familia permanecen en el salón, se requiere de mucho apoyo.

El binomio directora-educadora es muy importante en este caso. Se percibe una estrecha cercanía. Si se requiere su apoyo en el salón de Rosalba, está ahí; además, participa en las rondas, los juegos y cuando las actividades lo requieran. Sofía es un integrante más del aula de clase. Los niños la reconocen en el patio, pues no sólo la identifican como directora y encargada de la escuela sino como compañera y copartícipe de los juegos y las actividades cotidianas. Se ha roto con la línea que separa una función de otra. Esto es un avance notable en la gestión escolar.

Para concluir la revisión de prácticas relacionadas con la gestión escolar, es necesario señalar que en esta institución se han establecido bases organizativas sólidas. La función directiva se ejerce a partir de un liderazgo compartido, democrático y con un sello eminentemente académico. La ruta está bien marcada, quieren ser los mejores, brindar una educación infantil de calidad. Quien dirige tiene claras las coordenadas y, cuando el camino se pone brumoso y se le dificulta mirar el horizonte, comparte con el personal docente la necesidad de reorientar acciones. Los compañeros que conforman este equipo tienen voz, voto y el compromiso de contribuir con sugerencias en un espacio que le pertenece a todos sus integrantes. La directora no se siente menospreciada porque las opiniones de los otros superen las propias; si la idea es caminar, no importa quién retome el camino sino seguir juntos y avanzando con paso firme para poder llegar a la meta trazada. En esta dimensión ya existen pautas, prácticas y creencias que permiten la consolidación de una cultura escolar compartida.

## UNA COMUNIDAD ESCOLAR, UNA META EN COMÚN

La participación de los padres de familia tiene dos caras. Por un lado, hay una percepción de que debe haber distancia entre escuela y familia, su participación tiene que ser acotada porque si no, rebasan sus atribuciones. La otra postura destaca que sin un trabajo compartido y cercano entre estos dos ámbitos, los alcances son mínimos. Por ello se ha tomado como una dimensión que debe fortalecerse; se le denomina participación social. Es una condición a considerar para la elaboración de la planeación estratégica. Para legitimar el proyecto escolar se debe contar con el aval de todos los actores involucrados, por lo tanto, no se puede soslayar la participación de los padres.

La comunidad en donde se encuentra el jardín de niños en cuestión tiene clara su corresponsabilidad en el establecimiento de condiciones para la educación de los niños. Se puede constatar en los servicios educativos que ofertan. En la localidad hay dos jardines de niños, dos primarias, una telesecundaria y un telebachillerato. Ya habíamos señalado que está ubicada en un lugar muy apartado y, a pesar de esta condicionante, todos los espacios escolares están en condiciones excelentes. La primera expectativa que se tiene cuando se alude a un lugar con las características de Tlacoapa —zona rural, población indígena, montaña alta de Guerrero— es que uno se va a encontrar con construcciones escolares de adobe, de tablas o en malas condiciones. Para sorpresa nuestra, la escuela cuenta con varios espacios: uno que se ocupa para la dirección escolar, cuatro salones que se emplean para los cuatro grupos, un salón nuevo que está por inaugurarse y que servirá como un lugar de música y movimiento, dos instalaciones para los sanitarios y un salón que está elaborado con tablonés y techado con láminas de cartón, cuya función es almacenar mobiliario que no se usa. Es una bodega pequeña. En alguna época así fueron los salones, pero con las gestiones pertinentes ya se cuenta con una infraestructura adecuada. Una de las metas que tienen como comunidad escolar es transitar de un patio con piso de tierra a uno pavimentado.

¿Qué hacen los padres de familia en esta escuela? ¿Cómo participan? ¿A qué se comprometen? Su nivel de participación es extraordinario. Hay comisiones para realizar diferentes tareas. Ayudan en la limpieza de los sanitarios —letrinas con un w.c.—, los lavan todos los días, los tienen impecables, huelen a limpio; se encargan de que haya papel higiénico, vigilan su uso. Siempre hay un responsable de hacer guardia para que cuando un niño no pueda verter el agua tenga el apoyo necesario, y lo hacen siempre con amabilidad. También colaboran en la conservación de un pequeño jardín, podan las plantas y las abonan para que florezcan y embellezcan la vista.

Como parte de los compromisos contraídos como comunidad escolar, se pueden enumerar las siguientes acciones: deben vigilar y garantizar que sus hijos lleguen todos los lunes a las 8:30 horas al jardín; ese día las actividades empiezan antes, ya que se realizan los honores a la bandera y se da el recibimiento a una nueva semana de trabajo. También se han comprometido, en la medida de lo posible, a llevarles un refrigerio a sus hijos; dada la cercanía de las casas de los niños con la escuela, en ocasiones se iban a desayunar, pero como esto implicaba cierto riesgo se acordó que mejor les llevarían sus alimentos. Su participación es activa, ya durante nuestra primera visita fuimos testigos de cómo se pasaron la voz entre las madres y padres y, en cuanto supieron que llegaron los desayunos escolares, acudieron al jardín para ayudar a bajar las cajas y llevarlas a la dirección escolar. Dentro de sus responsabilidades también está acudir a las reuniones para tomar acuerdos, organizarse y recibir los informes sobre el uso de los recursos. Aunque la tendencia a la participación es eminentemente femenina, hay uno que otro padre que apoya en las actividades.

Por último, hay una responsabilidad más que asumir. El personal docente ha concluido que se requiere de un apoyo estrecho; por ello es frecuente ver a madres y padres de familia dentro de los salones. Colaboran en actividades pedagógicas con sus hijos. En el caso de los grupos de primero y segundo su participación es cotidiana. Suelen tener apoyo en su casa todos los días y se ha concluido que con la coparticipación del binomio padre-docente se puede llegar a un mayor impacto en el desarrollo de las competencias de los pequeños.

En nuestra visita nos sorprendió muchísimo observar que un grupo considerable de madres de familia decidieron no irse a su casa y permanecieron en la parte posterior de los salones. Esta práctica es frecuente; mientras sus hijos asisten a la escuela ellas se ponen a bordar sus carpetas, elaborar sus tejidos y conversan entre ellas.

La escuela está abierta a la comunidad. La participación de los padres posibilita que se instrumenten acciones en beneficio de los niños. Los consejos de participación social y el acompañamiento que se les brinda a las familias son dos condiciones que ayudan al fortalecimiento de una educación de calidad.

## ACUERDOS CON LA EDUCACIÓN PRIMARIA

Desde la política educativa actual, se ha promovido como acción estratégica la articulación de la educación básica. Ésta ha sido añorada por los diferentes niveles educativos, se cree que sólo cuando se comparten los propósitos y las formas de enseñanza-aprendizaje se puede dar continuidad a la

formación de los niños. Aunque la añoranza es unánime, cada nivel educativo culpa al otro de no cumplir con sus responsabilidades. Lejos de complementarse, coordinarse y colaborar, se miran como enemigos. Éste es un grave problema porque diluye los esfuerzos.

En Tlacoapa ha habido un acercamiento entre la educación preescolar y la educación primaria; si bien no ha sido tan cercano y sistemático, por lo menos se han establecido intercambios hasta cierto punto informales, en donde se han hecho valoraciones sobre los esfuerzos realizados por el personal docente y el nivel de logro que llevan los niños cuando egresan del jardín. Los compañeros docentes que trabajan en la primaria resaltan que cuando reciben a los niños y elaboran su diagnóstico, identifican que llevan avances en su socialización y comentan que se percibe el énfasis puesto en el desarrollo del campo del pensamiento matemático. Ésta es una fortaleza; sin embargo, les sugieren hacerlo extensivo a las otras áreas de aprendizaje para que haya un mayor equilibrio. Conversando con Azahar y con Hermilo, quienes tienen a su cargo a los niños de tercer grado, argumentan que, en efecto, aunque han tratado de abarcar las competencias de los seis campos formativos, se centran en el pensamiento matemático por dos motivos: primero, porque les gusta a los niños y, segundo, porque llevan un libro de apoyo que se titula *Clic 3*; este material les sirve como auxiliar para las actividades relacionadas con los números y sus operaciones.

El diálogo entre los colegas de los diferentes niveles educativos es insoslayable, la educación de la infancia mexicana es responsabilidad de todos. Hay que empezar por abrir canales de comunicación para tener claros los enfoques, las formas y las estrategias. Sólo así se logrará la reivindicación de la educación pública en nuestro país. No es suficiente que haya encuentros informales, es necesario abrir espacios para la reflexión y el trabajo colegiado en donde participen y colaboren docentes de los tres niveles educativos.

## CONSOLIDANDO LOS SABERES DE LOS NIÑOS

Con la culminación del ciclo escolar 2008-2009 se cumple el primer quinquenio del Programa de Educación Preescolar. Esta nueva propuesta curricular ha implicado un reto para todos los agentes involucrados con la educación infantil. Los elementos que la conforman exigen, sin lugar a dudas, un cambio de paradigma. Sólo citaremos los que consideramos ejes vertebrales del mismo, porque son los que le dan un sentido particular: se concibe a los niños como seres humanos con potencialidades, se centra en el desarrollo de competencias y se considera que el educador es un diseñador. Estos tres ejes orientan las decisiones para la instrumentación del trabajo docente. En esencia,

de lo que se trata es de trascender un enfoque hasta cierto punto tradicional y sustituirlo por uno que provea las herramientas para enfrentar el momento sociohistórico actual.

Los resultados del seguimiento de la implementación del programa, realizado a nivel nacional, dejan entrever que aunque hay avances quedan todavía muchos pendientes. Es contundente la apropiación conceptual, no hay equívoco con respecto a los elementos que integran la propuesta curricular. Los educadores del país identifican con claridad los seis campos formativos, valoran el apartado de los principios pedagógicos y sus repercusiones en el ambiente del aprendizaje, toman como referente para el diseño de situaciones didácticas las cincuenta competencias que lo constituyen, etc., pero, entonces, ¿cuál es el problema?, ¿cuáles son los vacíos que no se han atendido? Con los datos que contamos y con los análisis derivados de nuestra experiencia podemos aventurar algunos argumentos para entender lo que sucede; son sólo suposiciones y asumimos lo que implican. Consideramos que dadas las expectativas del Programa de Educación Preescolar, las orientaciones para los educadores se han centrado en el qué enseñar y se ha dejado de lado el cómo lograr que las situaciones didácticas sean en verdad una vía para el desarrollo de competencias. El acompañamiento ha sido escaso, se han desarrollado talleres, cursos y diplomados, pero no han resuelto las necesidades de formación docente. Queda un largo trecho por recorrer para que la propuesta aterrice en la vida cotidiana de las aulas.

¿Qué pasa en Tlacoapa?, ¿cómo trabajan los educadores del jardín de niños Luis Donald Colosio?, ¿qué y cómo aprenden los niños que acuden a un jardín de niños en una zona indígena? No vamos a describir con detalles qué hacen Magdalena, Hermilo, Rosalba y Azahar, sólo rescataremos los elementos que son una constante y que son muestra del avance que han logrado de acuerdo con la reforma curricular vigente.

Existe un vínculo afectivo estrecho entre educador y educando. Desde que llegan, los niños saludan amablemente a su docente. Su comunicación es horizontal e incluso en ocasiones los adultos son interpelados por los pequeños; esto ocurre cuando se han olvidado de un convenio previo y les solicitan que se acuerden de lo establecido. Esto de ninguna manera se percibe como ofensa; por el contrario, se valora y se hace la reconsideración pertinente. Por ejemplo, en el salón de Azahar estaban escribiendo los números en su cuaderno, la educadora solicitó que hicieran los números gorditos para que pudieran colorear su interior; un niño le comentó: «Maestra, eso ya lo habíamos hecho en nuestro libro, mejor hay que hacerlos flaquitos para no tardarnos». Otro niño señaló: «Yo sí quiero dibujarlos» —quiso decir colorearlos—. La actitud de la maestra siempre fue de tolerancia y comprensión y, después de valorar la situación, estableció que cada uno tomara la decisión, pero que cumpliera con el trabajo solicitado. Tenemos

que insistir en que se respira un ambiente de respeto y paciencia. Existe un contrato didáctico sólido que permite interacciones socioafectivas positivas.

El tiempo para trabajar con el grupo es usado racionalmente. Las interrupciones o transiciones de una actividad a otra son casi imperceptibles. Los niños siempre están realizando actividades, a veces grupales, otras individuales, en ocasiones en el patio, otras en el salón. En general inician y culminan con un saludo, un canto (éste puede ser en español o en me'hpaa, casi siempre en ambas lenguas), después pasan lista y, ahora sí, se empiezan a desarrollar las actividades didácticas, ya sea en torno a un campo en específico o a la conjugación de varios. Aproximadamente a las 10:25 salen del salón y van a una cubeta, en donde su docente colocó agua limpia; en ella se lavan las manos. A las 10:30 es la hora del receso; en ese momento acuden con sus mamás para que les proporcionen sus alimentos o sacan el refrigerio de sus mochilas; una vez que se lo han comido, les queda tiempo para jugar. Se les ve disfrutando del patio, aunque no esté pavimentado; corren, juegan, saltan, conversan entre ellos. A las 11:00 horas regresan a sus salones a continuar con sus actividades de aprendizaje. Sin prisa, ocupan cada uno de los minutos que están en el salón de clases. No se sienten agobiados por la hora de la salida. Una niña nos dijo: «Me gusta mi escuela, porque está bonita y aprendo mucho».

Todo el personal docente entrega oportunamente su planeación de situaciones didácticas. Tienen registradas por lo menos cinco actividades de aprendizaje para un día. Como ya se mencionó, cada miércoles se reúnen para compartir lo que están trabajando y retroalimentar lo planeado o lo realizado. Si deben modificar lo hacen; si no, le dan continuidad a lo previsto. En el espacio que tuvimos para intercambiar opiniones, los docentes que integran el equipo del jardín de niños nos comentaron que han ido cambiando de planes; al principio su formato era de una manera y a la fecha incluyen una competencia y varias secuencias didácticas. A continuación se incluye un ejemplo de su plan:

Campo: pensamiento matemático

Competencia: utiliza los números en situaciones variadas que implican poner los principios del conteo

#### ***Secuencias didácticas***

Llenar el diagnóstico del libro *Clic 3*

Hacer el juego del conejo

Escribir los números del 50 al 100 en su cuaderno

Solucionar ejercicios de suma con semillas de pipil

Resolver las sumas que se les coloquen en el pizarrón

Partir una fruta (piña, naranja o manzana) para que identifiquen lo que es quitar

Juego en el patio para que repartan y quiten

Materiales: libro, semillas de pipil, pizarrón, marcadores, cuaderno

Los trabajos que elaboran los niños son muy cuidados por los docentes. Llevan un cuaderno para registrar lo que se les vaya solicitando. Pueden emplearlo para escribir su nombre, para trazar y colorear una figura geométrica o para dibujar de manera libre, para hacer una numeración (como se puede identificar en el plan de trabajo de una docente, ya pueden escribir los números del 1 al 100). También copian el alfabeto o las palabras que se vayan considerando pertinentes. Se les pide que cuiden su cuaderno, se les conmina a la limpieza, ya que éste es un recurso que une a la escuela con la familia. El cuaderno se lo llevan para hacer la tarea. Los padres lo ven cotidianamente y en él perciben si hay avance en sus hijos y también si hay trabajo en el docente.

Para tener certeza de que hubo logro educativo emplean un instrumento que van aplicando a partir de cortes temporales. Cuando consideran que ya han trabajado lo suficiente en torno a una competencia, hacen un alto y elaboran un ejercicio o problema a resolver para saber si hay un nivel de dominio óptimo. Si los resultados no fueron los esperados, lo plantean al colectivo docente en el tiempo de trabajo colegiado y se hacen propuestas para hacer un diseño o rediseño de las actividades de aprendizaje.

Hasta aquí puede percibirse que hay compromiso y voluntad para realizar las actividades en el aula. Los niños trabajan con agrado, cumplen con lo que se les solicita y, algo curioso, piden a su maestro que les deje tarea. Todo el personal docente planea sistemáticamente y en sus intervenciones con los pequeños se han propuesto consumir el desarrollo de competencias: evalúan los aprendizajes.

Haciendo un balance general, puede señalarse que esta institución cuenta con todos los elementos para ser un escenario en donde se propicia una educación infantil de calidad. Pareciera que ya se pasó de lo conceptual a la concreción del programa en la vida cotidiana. Y es aquí en donde tenemos dos argumentos para cerrar este apartado:

- El Jardín de Niños Luis Donaldo Colosio, ubicado en Tlacoapa, Guerrero, es una escuela que funciona. Hay una gestión escolar que favorece un vínculo estrecho con los padres de familia y con la comunidad, que promueve el trabajo académico para garantizar una educación de calidad. Éstos son dos avances notables y dignos de reconocimiento.
- Cabe entonces plantearse el siguiente cuestionamiento: ¿Han alcanzado los niveles de una escuela de calidad? Consideramos que están en vías de lograrlo. Tienen los elementos que ya se han destacado; sin embargo, hay una fuerte tensión entre tradición y cambio. En la escuela como institución hay tradiciones que han contribuido con su transformación, pero en el aula hay prácticas pedagógicas que aún tienen que cambiarse. Ya se mencionaron los

avances, entonces, ¿cuál es el área de oportunidad? La respuesta es compleja y este documento no es el medio para responderla; sin embargo, hay que señalar que se han centrado en el trabajo de contenidos —los números en sí mismos— y no en el desarrollo de competencias, que implica el entendimiento de la función social de los números, entre otras cosas. También prevalece la mecanización y, sin duda, hay un logro educativo, pero cabe preguntarse si este aprendizaje les está proporcionando a los niños herramientas para vivir en el siglo XXI. Esta pregunta podría ser un detonador para abordarlo en las reuniones de trabajo colegiado.

Estamos convencidos de que con todo este avance están próximos a trascender la línea entre el manejo discursivo del programa y su aplicación plena. Sólo tendrán que sostener las tradiciones que les han permitido un balance positivo. Hay un campo fértil y entre todo el equipo de trabajo encontrarán las mejores soluciones para lograrlo.

### 3. EL RETO: EL DESARROLLO DE LAS COMPETENCIAS DE LOS NIÑOS

En este último apartado aspiramos a contribuir con Sofía, Magdalena, Hermilo, Rosalba y Azahar, no con respuestas a los cuestionamientos establecidos, ni con prescripciones hechas desde el escritorio; no nos atrevemos a eso, ya que los consideramos nuestros colegas, compañeros y amigos; de antemano deseamos expresarles que aprendimos mucho de ellos, de su historia como colectivo y de su trayectoria de vida. Sólo pretendemos establecer algunos argumentos que tienen como propósito servir de referentes o, mejor dicho, de coordenadas para seguir caminando y lograr ser mejores:

Somos afortunados como docentes, pues estamos en un momento coyuntural. El proceso de reforma en la educación de preescolar (de 2004 a la fecha) y la tan nombrada reforma de primaria (2008) nos permite reflexionar sobre los quehaceres docentes cotidianos. No hay que desaprovechar estos aires de cambio para fortalecer los elementos que ya se tienen, pero con la perspectiva de seguir siempre adelante.

Los niños tienen derecho a una educación de calidad. Esto requiere que se les provea de herramientas para enfrentar el siglo XXI. Por ello es necesario repensar lo que se hace y no esperar para modificarlo; hay que empezar cuanto antes, porque los pequeños tendrán que leer para aprender, escribir para pronunciarse ante la injusticia, conocer cómo funciona el mundo para poder entenderlo, dominar diferentes tipos de lenguajes para comunicarse, expresarse artísticamente para manifestar sus sueños y, finalmente, deben

reconocerse como seres valiosos para poder defenderse y transformar lo que les afecta. Si ya han logrado todo lo anterior, enhorabuena; si no es así, empiecen cuanto antes, el tiempo apremia.

Tlacoapa es un lugar paradisiaco, no sólo por sus bellezas naturales sino por su riqueza cultural. Son afortunados, cuentan con una hermosa cañada, con una flora y fauna únicas, con el ímpetu que tiene la gente trabajadora, con un pasado histórico propio que data de la época prehispánica, con el español y el me'hpaa para comunicarse, con educadores que quieren contribuir con su comunidad. Tienen mucho, hay que redimensionarlo, porque hace falta afianzar un encuentro bicultural. Las dos culturas, la mestiza y la indígena, deben entrar en las mismas condiciones en el aula. De su diálogo sólo se puede obtener riqueza. Si desprecian una, dejan la mitad de su esencia. El encuentro entre ellas debe ser procurar que perduren en el tiempo y en el espacio. Así como cultivan la tierra y como cultivan las mentes y los espíritus de la infancia que se les ha conferido, así les corresponde cultivar y cuidar su lengua y su cultura. Ésta es la mejor herencia para la infancia presente y para las generaciones venideras. Aquí la escuela juega un papel trascendental, aquí los docentes del Jardín de Niños Luis Donaldo Colosio tienen una gran área de oportunidad. Éste es un doble reto: primero, es individual porque forman parte de la comunidad y, segundo, es social porque las dos culturas los enriquecen como seres humanos. No se puede postergar, son sus custodios; de su defensa depende fortalecer sus tradiciones.

## BIBLIOGRAFÍA

- BROPHY, Jere, *Enseñanza*, Academia Internacional de Educación, <http://www.ibe.unesco.org> (Prácticas Educativas)
- HARE, Ruth, et al., *Raíces y tradiciones y mitos en el nivel inicial. Dimensión historiográfico-pedagógica*, SEP, México, 2002 (Biblioteca para la Actualización del Maestro)
- HARGRAVES, Andy, y Dean Fink, *El liderazgo sostenible. Siete principios para el liderazgo en centros educativos innovadores*, Morata, Madrid, 2008
- SAMMONS, P., et al., *Características clave de las escuelas efectivas*, SEP, México, 2005 (Biblioteca para la Actualización del Maestro)
- SLAVIN, Robert E., *Salas de clase efectivas, escuelas efectivas: plataforma de investigación para una reforma educativa en América Latina*, Programa de Promoción de la Reforma de América Latina y el Caribe
- WALBERG, Herbert J., y Susan J. Paik, *Prácticas eficaces*, Academia Internacional de Educación, 2005, <http://www.ibe.unesco.org> (Prácticas Educativas)

# CUMPLIR, INCLUIR Y ATENDER LA DIVERSIDAD:

JARDÍN DE NIÑOS ELOÍSA AGUIRRE DEL VALLE

Eurípides González Beltrán <sup>1</sup>

## PRESENTACIÓN

Se realizó un estudio de caso de carácter exploratorio en el Jardín de Niños Eloísa Aguirre del Valle, de Pantitlán, Guerrero, para tratar de identificar los rasgos sobresalientes que lo hacen merecedor del Reconocimiento Guerrero a la Calidad Educativa. Las observaciones a la investigación no fueron hechas con una mirada inquisidora, sino con un acercamiento cordial, donde se logró propiciar un diálogo abierto y un tanto informal acerca del quehacer, el sentir, los temores, las satisfacciones y las aspiraciones que el personal de la escuela vive a diario.

Seguramente quedaron en el tintero muchas de las anécdotas y vivencias que tuvimos en las distintas reuniones que compartimos, las mañanas de estancia y recorrido por las aulas, los patios y las distintas áreas. Quedan en el recuerdo las sonrisas y la alegría de los niños en las aulas, los salones, las clases de música o de educación física y del recreo.

## CONTEXTO

El Jardín de Niños Eloísa Aguirre del Valle, con clave 12DJN0718D, perteneciente a la zona escolar 145, sector 14, se encuentra ubicado en la localidad de Pantitlán, a doce kilómetros aproximadamente de la cabecera municipal de Chilapa de Álvarez, en el estado de Guerrero, México.

Pantitlán es una comunidad pintoresca ubicada en la denominada Montaña Baja del estado de Guerrero, a 1820 metros sobre el nivel del mar. De acuerdo con el ii Censo de Población y Vivienda 2005, realizado por el Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática (INEGI), la comunidad cuenta con 2774 habitantes (1296 hombres y 1478 mujeres), dedicados principalmente al cultivo de maíz, frijol, jitomate, y a la cría de ganado vacuno y caprino. Es

---

<sup>1</sup> Profesor investigador de la Escuela Normal Preescolar Adolfo Viguri Viguri, Guerrero.

característico ver a los habitantes tejiendo palma en forma de trenza, con la que elaboran petates y sombreros.

La comunidad cuenta con 791 viviendas, la mayoría de las casas están construidas a base de adobe, teja, y lámina de asbesto, muy pocas son de concreto. El 99% de las viviendas cuenta con energía eléctrica y el 85% con agua entubada; el resto de la población la toma de los pozos. Las calles no están pavimentadas.

Los servicios educativos con que cuenta la comunidad son el Jardín de Niños Eloísa Aguirre del Valle, la Escuela Primaria Ignacio Manuel Altamirano y la Telesecundaria Eucaria Apresa.

Las autoridades máximas de la comunidad son los comisariados: municipal del pueblo, ejidal, y del consejo de vigilancia; el secretario, el tesorero y sus suplentes, el comandante de policía y sus segundos. Esta organización es nombrada por los miembros de la misma comunidad para que realicen el servicio durante el periodo de un año.

El clima es frío y predomina casi todo el año por su gran altura; de mayo a septiembre es húmedo con lluvias frecuentes, además existen lugares donde hay neblina casi a diario.

En Pantitlán predomina la religión católica. La gente es muy pacífica, amable y humilde; aunque dedicada al trabajo, también muestra alegría en sus fiestas y tradiciones. Toda la comunidad se organiza y, en vísperas del día del patrón del pueblo, San Guillermo, hace pozole por las mañanas para todas las personas que la visitan. En las tardes ofrece mole rojo con tamales de frijol y ejote, acompañados por el tradicional mezcal, y por las noches realiza un grandioso baile.

Desde hace cinco años se siente el efecto de la migración de sus pobladores hacia los Estados Unidos de América, hay viviendas abandonadas, los padres han dejado a los hijos pequeños con familiares, en general con los abuelos.

## EL JARDÍN DE NIÑOS

El Jardín de Niños Eloísa Aguirre del Valle se fundó en 1979 e inició labores en aulas prestadas por la Escuela Primaria Ignacio Manuel Altamirano; posteriormente, bajo la gestión de su directora fundadora, la profesora Juana Robles Luna, en conjunto con la supervisora Pastora Basilio, la participación del ayuntamiento y los padres de familia se logró la donación de un terreno en el centro de la comunidad, con la finalidad de que los niños tuvieran un fácil acceso al jardín.

El jardín de niños atiende ahora a 103 niños, de 3 a 6 años de edad, en un horario de nueve a doce. Cuenta con cinco grupos: tres de tercero, uno

de segundo y uno de primero. Cabe destacar que el jardín atiende un aula multigrado en un anexo ubicado al otro lado de un arroyo que pasa por la comunidad; esto ante la necesidad de dar seguridad a los niños, pues en época de lluvias es difícil pasar el río y los niños corren peligro. No asistían a clases o llegaban muy enlodados.

La institución tiene una plantilla de diez personas: una directora, cinco educadoras, un maestro de educación física, un acompañante musical, un administrativo y un asistente de servicios. No se cuenta ni con el apoyo del personal de la Unidad de de Servicio y Apoyo a la Educación Regular (USAER) de manera permanente, ni con maestro de inglés.

La directora y las educadoras son licenciadas en educación preescolar, la maestra de educación física tiene la licenciatura en educación física, el maestro de música la licenciatura en educación artística y la encargada de apoyo administrativo cursa el segundo semestre de la licenciatura en educación preescolar.

El jardín se ubica en el centro de la población, colinda con la comisaría, el mercadito y la cancha central, lo cual permite un fácil acceso y comunicación.

En la dirección hay dos escritorios, uno para la directora y el otro para la encargada del apoyo administrativo, en donde está instalada una computadora personal; un librero con el acervo bibliográfico proporcionado por el Programa Nacional de Lectura; un tablero pegado a la pared con los pendientes y avance de los proyectos; un salón de usos múltiples que está adaptado como salón de música y bodega; baños separados para niños y niñas; una explanada techada y un área de juegos.

Para dar sentido a las funciones sustantivas del jardín de niños, el personal elaboró de manera colegiada la visión del centro:

## VISIÓN

“Ser una institución que proporcione condiciones básicas, mismas que trasciendan hacia una atención educativa de calidad teniendo como base un gran acervo de valores, distinguiéndonos por atender a la diversidad de la niñez teniendo como objetivo prioritario potencializar las competencias, cualidades, habilidades y destrezas de nuestros educandos en los primeros 5 años del enriquecimiento de la actualización y capacitación permanente del colegiado.”

## MARCO ANALÍTICO

El Proyecto Reconocimiento Guerrero a la Calidad Educativa es una iniciativa del Programa Escuelas de Calidad. Reconocer las buenas prácticas escolares implica partir de realidades no estudiadas, adentrarse en el ámbito

de lo complejo y lo indeterminado. Edgar Morín señala que «la conciencia de la complejidad nos hace comprender que no podremos escapar jamás a la incertidumbre y que jamás podremos tener un saber total: la totalidad es la no verdad», lo cual nos conduce a la búsqueda constante de la verdad. O podemos partir desde de lo indeterminado —entendido como el contorno de realidad no determinada que rodea a cualquier producto teórico— como lo plantea Hugo Zemelman. Los colegas que participamos en este proyecto partimos prácticamente de la nada, pues no encontramos antecedentes de un proyecto similar en el estado de Guerrero.

Si bien se utilizó una metodología de investigación cualitativa, procurando una descripción holística, se trató, en todo caso, de sistematizar aquellas prácticas escolares que caracterizan al centro educativo, abarcando las dimensiones de gestión escolar, gestión pedagógica y participación social. Esta investigación se realizó a través del método de estudio de caso de carácter exploratorio.

Desde el inicio se tuvieron que elaborar indicadores que nos permitieran identificar de manera precisa las prácticas escolares que hacen que una institución tenga buenos resultados. Si bien éstos no son exhaustivos, permitieron identificar los rasgos sobresalientes que caracterizan a una institución.

En relación con la educación, una de las preocupaciones más grandes en el estado de Guerrero son los bajos niveles de escolaridad y los bajos índices de resultados en las evaluaciones externas, tales como la Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE).

Sin embargo, a pesar de estos desalentadores datos encontramos escuelas de nivel básico que de verdad cumplen con su misión y docentes comprometidos con su labor. Algunas de las interrogantes son: ¿cómo explicar que encontremos escuelas que tienen altos niveles de aprendizaje a pesar de las condiciones de pobreza, marginación y escasos estímulos culturales y económicos?, ¿qué están haciendo estas escuelas para alcanzar altos niveles de eficacia?

Este estudio pretende poner de manifiesto que en Guerrero existen escuelas que han sido capaces de vencer las adversidades del medio para que sus alumnos, a pesar de sus desventajas sociales, accedan a una educación de calidad; que su estancia en la escuela sea trascendente para sus vidas y su familia.

En lo que respecta a escuelas eficaces, se pueden identificar a lo largo del tiempo tres enfoques metodológicos distintos. Primero, los estudios cuantitativos, cuya orientación privilegia la productividad escolar y la visión de que mediante incentivos se pueden generar procesos de mejora. En segundo lugar, estudios con muestras grandes, que recogen datos sobre procesos escolares y en ocasiones incorporan la observación del aula; en ocasiones los datos se complementan con estudios de caso y modelos estadísticos. La última tendencia dentro de la línea de investigación sobre eficacia escolar es la llamada mejora

de la eficacia escolar. Esta nueva línea de trabajo pretende conocer cómo puede una escuela llevar a cabo procesos satisfactorios de cambio que incrementen el desarrollo de todos los alumnos mediante la optimización de los procesos de enseñanza y aprendizaje y de las estructuras organizativas del centro, y aplicar ese conocimiento a una mejora real de la escuela (Martínez, 2009).

Dentro de los rasgos más sobresalientes que caracterizan a una escuela efectiva, tenemos:

- Liderazgo directivo, con una fuerte visión de futuro
- Compromiso compartido de los profesores
- Coherencia y coordinación entre profesores
- Compromiso de capacitación, actualización y superación docente
- Actividades de aprendizaje estructuradas y planificadas para los alumnos
- Enseñanza intelectualmente desafiante para los alumnos
- Retroalimentación positiva hacia los estudiantes
- Reconocimiento y manejo de la heterogeneidad de los alumnos; planes destinados a nivelar los avances
- Procesos interactivos entre cada estudiante y su profesor
- Hábitos sistemáticos de registro de actividades de aprendizaje
- Reglas claras y manejo explícito de la disciplina de los docentes y de los alumnos
- Involucramiento y participación de los padres de familia como un factor preponderante del éxito de los estudiantes
- Gestión y aprovechamiento del apoyo externo para la adquisición de recursos materiales

Murillo (2003) menciona que en la actualidad se entiende que una escuela es eficaz si consigue un desarrollo integral de todos sus alumnos mayor al esperado, teniendo en cuenta el rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias. Esta definición incluye tres características:

- *Valor añadido como operacionalización de la eficacia.* La eficacia sería el progreso de los alumnos teniendo en cuenta su rendimiento previo y la situación socioeconómica y cultural de las familias. Se trata de conocer qué aporta el centro al alumno.
- *Equidad como un elemento básico en el concepto de eficacia.* Un centro que es mejor para unos alumnos que para otros no es un centro eficaz sino un centro discriminatorio. Aquí no sirve optar entre equidad y excelencia —entendida como el rendimiento medio alto—; sin equidad no hay eficacia y tal centro debe ser socialmente rechazado.

- *Desarrollo integral de los alumnos como objetivo irrenunciable de todo centro y todo sistema educativo.* Eficacia no sólo implica valor añadido del rendimiento en la iniciación a la lectoescritura y pensamiento matemático, también implica la felicidad de los alumnos, su autoconcepto y su actitud creativa y crítica.

Uno de los elementos que guio las visitas de observación fue el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), el cual es una propuesta que se centra en la metodología para el diseño de la planeación estratégica escolar, considerando el análisis y la reflexión permanente de las prácticas que se viven en cada una de las dimensiones de la gestión de la escuela: práctica pedagógica, organizativa, administrativa y de participación social comunitaria. Este documento propone una serie de estándares, los cuales son parámetros o puntos de comparación que sirven para reconocer los puntos clave que es necesario alcanzar; éstos se conciben como referentes, criterios y normas, que sirven de guía para dar rumbo a las acciones que emprende el colectivo escolar, por lo que son un insumo para construir la escuela que se quiere tener en un futuro (SEP, 2006). Con base en este documento se elabora el PETE del centro, así como el Programa Anual de Trabajo (PAT).

## GESTIÓN ESCOLAR

La directora del plantel, Lleraldin Ángeles García, tiene formación como licenciada en educación preescolar y los últimos doce años ha laborado como directora del jardín de niños. Se caracteriza por ejercer un liderazgo de tipo democrático; existe una comunicación horizontal, delega funciones y toma en cuenta las opiniones del personal. Le agrada tener su escuela en orden, mantiene los inventarios al día con la ayuda de su equipo administrativo.

Lo que más le gusta de su profesión es «trabajar con niños pequeños, en coordinación con docentes y padres de familia, prepararlos para la vida, así como para enfrentar nuevos retos, ya que ellos me dan las pautas para poner lo mejor de mí y con ello obtener mejores resultados».

Para lograr sus metas y objetivos pone entusiasmo y dedicación cuando lleva a cabo las funciones de su cargo: «Con empeño y poniendo lo mejor de mí, pues estoy convencida que trabajando con entrega y disposición las cosas salen mejor; mi objetivo principal es lograr lo planeado en cualquier ámbito, ya sea profesional, familiar y social; también, tener una apertura al trabajo y estar abierta al cambio me facilita desarrollar mis actividades y lograrlas».

El personal de la escuela comenta que la función de la directora ha sido determinante, ya que es ella quien se ha encargado de organizar, dar seguimiento y motivar al personal para lograr tener un mejor desempeño. Ejerce un liderazgo académico basado en el respeto, la cordialidad y sobre todo en la búsqueda de mayores conocimientos, no solo de organización sino pedagógicos y de relaciones humanas.

Se observa una buena gestión escolar. Además de los recursos asignados por el Programa Escuelas de Calidad (PEC) se busca la adquisición de materiales didácticos y se promueve la ampliación y remodelación de espacios físicos. Ya se han adquirido grabadoras, una computadora y material de oficina. También se busca apoyo para asistir a cursos y talleres. Se aprecia una buena relación de trabajo con el comisario municipal, ya que a través de las reuniones del cabildo se propicia la participación de los padres de familia y se gestionan algunos recursos materiales, como cemento y materiales para la construcción.

Se realiza la planeación estratégica de manera colegiada, considerando las necesidades del centro. Los resultados más destacados son que tanto el personal docente como el directivo y el administrativo, en coordinación con los padres de familia, lograron planear y compartir metas, las cuales se alcanzaron gracias a la asignación de responsabilidades y a una visión compartida.

No todo el personal asiste a los cursos del Programa Nacional de Actualización Permanente de Maestros de Educación Básica en Servicio (PRONAP); en su lugar organizan talleres y conferencias, invitando a especialistas que les ayuden a dar solución a las necesidades inmediatas de atención al alumnado. Algunos talleres han sido: análisis personal del PEP 2004, atención del niño maltratado, integración grupal, abrazoterapia, valores y autoestima, alcoholismo, entre otros. También participan en los talleres y reuniones convocados por la subcoordinación de servicios educativos regional. «Es conveniente resaltar que ha existido interés y disponibilidad para capacitarse de parte de cada uno de los integrantes del personal docente; unos de manera personal, otros en verano y vacaciones —tanto en diciembre como en Semana Santa—, también por las tardes, en los cursos de carrera magisterial, y en diplomados, esto ha servido para que poco a poco nos vayamos superando y con ello transformando a la institución en una escuela de avances y progresos, que ha trascendido en la educación de los alumnos, lo cual se ve reflejado en el desarrollo de conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que van siempre encaminadas al trabajo por competencias que nos marca el PEP 2004».

Se percibe un ambiente ordenado y de disposición al trabajo; cada quien cumple con comisiones asignadas. Se realizan reuniones con los padres de familia para informar sobre el proceso educativo, para evaluar y para organizar y definir prioridades; la directora presenta mensualmente un informe de la gestión y los recursos financieros.

En el plano laboral se aprecian relaciones de colaboración y respeto mutuo, así como de apoyo en las actividades que requieren la participación de todo el personal. Existe un fuerte compromiso de trabajo en equipo y colaborativo, se rotan comisiones y participaciones, aun cuando no se posean las mejores cualidades. Esto puede considerarse como la clave de la aproximación a la eficacia, ya que desde hace tres años este acuerdo ha obligado a los docentes a superarse, buscar mecanismos para desempeñar un buen papel en las comisiones encomendadas, contar con la solidaridad y apoyo de los demás docentes y de la directora, quien anima, impulsa y da confianza para cumplir las tareas de buena manera.

La institución ha mejorado la infraestructura en un 80%; con el apoyo del Comité Administrador del Programa Estatal de Construcción de Escuelas (CAPECE), el ayuntamiento, el PEC, los padres de familia y el cuerpo docente, se han construido dos aulas, dos baños y una dirección. El jardín es un lugar privilegiado, ya que con su imagen de orden, limpieza y crecimiento invita a la comunidad a mejorar las condiciones de vida en el hogar.

## GESTIÓN PEDAGÓGICA

Al inicio de cada ciclo escolar se realiza un diagnóstico en cada grupo para valorar el nivel de competencia de cada alumno. Se planifica con base en los seis campos formativos a fin de desarrollar en los niños las competencias que propone el PEP 2004, fundamentadas a su vez en los principios pedagógicos y considerando las características infantiles y los procesos de aprendizaje.

La planeación se realiza de manera colegiada, considerando las particularidades de cada grupo y tomando en cuenta su diversidad. Los maestros consideran que aplican los principios del PEP 2004, hacen lectura, reflexión y análisis del enfoque curricular por medio de círculos de estudio y del consejo técnico después del horario de clase, además se asiste a talleres en la ciudad de Chilapa. «Nos hemos acoplado al trabajo en la institución tomando en cuenta la diversidad de cada uno de nosotros, siendo conscientes de que todos somos diferentes, pero sí con metas comunes; que, para lograrlas, tenemos que practicar los valores que nos rigen como institución: amistad, amor, respeto, comprensión, paciencia, tolerancia, honestidad y cooperación, aceptándonos como es cada cual; para lograr nuestras metas programadas en el PAT, no ha sido fácil, ya que se han tenido altas y bajas que hemos ido mejorando, ya que lejos de afectarnos tratamos de mejorar día a día».

CAMPOS FORMATIVOS	Aspectos en que se organizan
DESARROLLO PERSONAL Y SOCIAL	Identidad personal y autonomía Relaciones interpersonales
LENGUAJE Y COMUNICACIÓN	Lenguaje oral Lenguaje escrito
PENSAMIENTO MATEMÁTICO	Número Forma, aspecto y medida
EXPLORACIÓN Y CONOCIMIENTO DEL MUNDO	Mundo natural Cultura y vida social
EXPRESIÓN Y APRECIACIÓN ARTÍSTICAS	Expresión y apreciación musical Expresión corporal y apreciación de la danza Expresión y apreciación artística Expresión dramática y apreciación teatral.
DESARROLLO FÍSICO Y SALUD	Coordinación fuerza y equilibrio Promoción de la salud

SEP. (2004). PROGRAMA DE EDUCACIÓN PREESCOLAR 2004, MÉXICO, SEP.

Se manifiesta en cada docente una proyección positiva y ecuánime en su labor educativa (disposición y entrega en sus actividades), que realiza con gran profesionalismo y ética. Esto se ha logrado gracias a la concientización de que todos son diferentes, con capacidades y gustos diversos, lo cual contribuye a tener un concepto positivo de sí mismo y, por ende, a la aceptación de los demás. Así se ha logrado un mejor desempeño, tomando en cuenta las evaluaciones de cada evento o actividad con un juicio crítico y reflexivo, que se ha adquirido poco a poco, siendo que antes era difícil expresar las críticas positivas o negativas.

Las aulas son amplias, con buena iluminación, hay suficientes sillas y mesas para el trabajo. Se cuenta con grabadoras, computadora e impresora. Se observó diversidad en los decorados de cada salón, algunos alusivos a los números y al abecedario, otros representando personajes de Walt Disney.

El personal considera que el PEC les ha ayudado con la adquisición de material didáctico. Cuentan con colchonetas de hule espuma y dos casitas de plástico para uso pedagógico que funcionan en días programados como áreas de diversión. El material que está en cada salón se encuentra ordenado en estantes de plástico adquiridos con recursos del PEC.

La elaboración de planes de grupo es flexible y se basa en los seis campos formativos que propone el Programa de Educación Preescolar 2004 para desarrollar en los niños competencias básicas para la vida. En la planeación

se consideran los principios pedagógicos, las características infantiles y los procesos de aprendizaje, utilizando como punto de partida los diagnósticos de cada niño y las entrevistas con los padres de familia.

Aunque la escuela puede dar atención para niños con necesidades educativas especiales, en el ciclo escolar 2009-2010 no se observaron casos, sólo algunos niños con problemas de lenguaje que son atendidos por las educadoras.

Para fortalecerse como una institución verdaderamente inclusiva y atender el problema de la diversidad de género, se asistió a un seminario de integración educativa organizado por el Centro de Atención Múltiple (CAM) y el Centro de Recursos e Información para la Integración Educativa (CRIE) en la ciudad de Chilapa. «Esto nos ha permitido concientizarnos un poco más sobre este tema ya que atendimos a niños con necesidades educativas especiales, elaborándoles su propuesta curricular adaptada y su evaluación psicopedagógica, atendiendo con ello el artículo 41 de la Ley General de Educación, la cual establece que la educación especial procurará atender a los educandos con discapacidades intelectuales, sensoriales o motoras de una manera adecuada, en donde ellos puedan encontrar un ambiente de aprendizaje que los ayude a desarrollar las capacidades que ya poseen. Con ello dimos un gran paso con este estándar, ya que llevamos un seguimiento y acompañamiento por el CAM, USAER y CRIE».

Hacen referencia a un caso que se presentó en el ciclo escolar 2007-2008: un niño de 3ºA que no podía hablar con claridad y tendía a rugir. Se le canalizó al Sistema Nacional para el Desarrollo Integral de la Familia (DIF) de Chilapa, se estudió su caso y, en coordinación con el CRIE de Chilapa, se apoyó al niño y a su mamá, dándole estrategias y ejercicios para que el niño se pudiera comunicar mejor; el jardín elaboró la propuesta curricular adaptada correspondiente.

Se favorecen los distintos campos formativos; se promueve la danza, la poesía, el teatro, la expresión gráfica comunicativa, la música, el desarrollo psicomotor y el deporte, también las actividades que desarrollan el pensamiento matemático. Se reconocen y se premian simbólicamente los esfuerzos que hacen los niños; por ejemplo, con medallas de chocolate, menciones durante los honores a la bandera, diplomas, etc., para motivarlos a que continúen desarrollándose.

Las situaciones didácticas se tienen documentadas en planes e imágenes, lo cual permite valorar los avances. Uno de los resultados más sobresalientes es que se invita a las autoridades educativas, civiles y padres de familia a presenciar de manera demostrativa algunas actividades que se realizaron durante el mes. Se tienen reuniones colegiadas donde se evalúa y se da seguimiento a lo realizado durante el mes.

Se respeta el horario de trabajo y, aunque los niños no llegan todos a tiempo, el logro es que asistan al jardín. «El tener la responsabilidad de asistir diariamente y el compromiso de ser puntual para aprovechar el tiempo de

manera ecuánime y eficaz ha sido una gran satisfacción, ya que los docentes que laboramos en esta institución con certeza podemos manifestar que así se ha realizado».

Las prácticas educativas aportan a los niños experiencias significativas y sólidas que los han ayudado a desenvolverse, a ser autónomos y a actuar con sus pares de una manera positiva. Los docentes utilizan valores como punto de partida, ya que están convencidos que donde se respira confianza, cariño y respeto, se dan lazos de comunicación que ayudan al desarrollo de las competencias de los alumnos. Muestra del éxito es que, año con año, el jardín atiende a más de 130 niños, brindándoles una oportunidad para fortalecer sus conocimientos en las áreas lógico-matemática, afectiva, comunicativa, de supervivencia y cuidado a la naturaleza. «Los niños son capaces de entender y explicar a su manera lo que acontece a su alrededor, lo que les permite tener un sentido crítico de las diferentes situaciones que se les presentan en su medio, ya que constantemente están realizando preguntas. Asimismo, mediante la observación, la exploración y el razonamiento llegan a desarrollar un pensamiento reflexivo y crítico».

Es importante resaltar el nivel de socialización alcanzado por los niños, ya que normalmente en las comunidades son tímidos.

El jardín participa regularmente en los eventos de la comunidad donde también participa la escuela primaria, coordinando y vinculando actividades. Se participa en fechas cívicas donde el jardín tiene buena presencia; por ejemplo, en los desfiles y festejos escolares.

## PARTICIPACIÓN SOCIAL

La participación de los padres de familia en las mañanas de trabajo, las reuniones, los talleres, los programas culturales y la clausura de fin de cursos no ha sido la más óptima, pero se ha trabajado en torno a ello y poco a poco se ha conseguido integrarlos. Se ha buscado tomar en cuenta sus opiniones y las decisiones para el beneficio del jardín han sido tomadas en coordinación con ellos.

Por otra parte, existe gran apoyo de los padres de familia en los imprevistos que afectan al jardín; por ejemplo, cuando se desplomó parte de una casita de adobe que servía de bodega, los padres asistieron para retirar el escombros. Su participación también es significativa para realizar mejoras a la infraestructura del plantel. En últimas fechas los padres se interesan más en la educación de sus hijos, los ayudan en casa a realizar las tareas, preguntándoles lo aprendido en clase. Esto ha dado como resultado una mayor confianza en los procesos formativos que adquieren los niños al asistir al jardín.

La rendición de cuentas es un proceso que se realiza constantemente. La directora convoca a los padres de familia y en especial a los representantes de la comisión de contraloría social a reuniones, al menos una vez por mes, para dar a conocer los avances y dificultades en el desarrollo escolar. Se presenta el material adquirido y las facturas correspondientes, se da a conocer el avance y dificultades de las gestiones realizadas, se dan recomendaciones sobre la alimentación de los niños en casa y en el recreo, hábitos de higiene y problemas de escasez de agua.

Al no existir lugares de esparcimiento y recreación, el jardín de niños se ha convertido en un centro de cultura. Ahí se organizan los eventos del día de las madres, día del padre, día del niño y desfiles. También se organizan talleres de papel reciclado, de comidas nutritivas, de violencia intrafamiliar, miniolimpiadas o mañanas de trabajo con los padres y niños.

Hay buena aceptación del jardín por parte de los padres de familia, sienten orgullo de que sus hijos asistan al jardín: «A mí me gusta que asista al jardín porque aprenden mucho», comenta una madre de familia.

Una característica que llama la atención es que las madres de familia asisten normalmente a las reuniones pedagógicas y organizativas, mientras que los padres de familia asisten a las actividades que requieren trabajo físico para la mejora en el jardín.

Existe una buena coordinación con las demás escuelas de la comunidad, se propicia el acercamiento y diálogo para organizar en conjunto actividades de carácter deportivo y cultural en las que participa el alumnado y el cuerpo docente. A través de la convivencia con otras instituciones se ha reforzado la motivación de toda la comunidad para que ésta sea cada día mejor. Se ha logrado la planeación conjunta —con la escuela primaria y la telesecundaria— de los festejos del 15 de Septiembre, 20 de Noviembre, 24 de Febrero y 21 de Marzo. En estas fechas se preparan desfiles y números artísticos, como poesías, tablas rítmicas y rondas.

A la fecha no existe un programa para dar seguimiento a los egresados, aunque los maestros de la escuela primaria afirman que los niños del jardín tienen un buen nivel de desarrollo.

Entre las agrupaciones que forman parte del jardín están la asociación de padres de familia, la comisión de contraloría social y la sociedad de alumnos.

Por lo general, hay padres de familia que tienen hijos en distintos niveles educativos, lo que permite la colaboración y el intercambio de ideas entre los padres que tienen hijos estudiando.

Se mantiene una buena relación con las autoridades municipales y con la comisaría, ya que en la medida de sus posibilidades estas instancias brindan

apoyo de tipo material y económico. Actualmente se está gestionando la construcción de una bodega y el arreglo del acceso a la institución.

Se tuvo la oportunidad de asistir a una reunión de zona donde se dieron a conocer estrategias exitosas de aplicación del PEP 2004. A esta reunión asistieron los jardines de niños adscritos a la zona 145. Una educadora de cada plantel expuso ante el pleno sus experiencias y resultados. En la reunión se reconoció el trabajo del personal del Jardín de Niños Eloísa Aguirre del Valle, en especial el papel de su directora, su profesionalismo y dedicación.

Por último, la intervención de la supervisora escolar ha sido determinante para invitar, animar y apoyar a los demás jardines a participar en los distintos programas de apoyo que ofrece la Secretaría de Educación de Guerrero.

## CONCLUSIONES

Se debe destacar el liderazgo y visión de futuro de la directora del plantel, que en todo momento propicia el trabajo colaborativo como un elemento básico en la organización escolar.

Se ha logrado desarrollar un verdadero compromiso de trabajo, ponerle dedicación a lo que se hace, interesarse por el aprendizaje y el buen desempeño de los niños. Se ha difundido en la zona que cuando un docente llega a este jardín por cambio o permuta, debe redoblar sus esfuerzos en el trabajo.

Se ha generado un interés genuino por conocer, comprender y aplicar el enfoque por competencias que sustenta el Programa de Educación Preescolar 2004.

La capacitación y actualización docente permite a los profesores recuperar sus saberes y prácticas escolares, ponerse en contacto con sus colegas, conocer y reconocer nuevos aspectos de la labor docente en preescolar, gracias a los cual los maestros están en posibilidades de desarrollar más eficazmente su labor.

La planeación escrita y el registro documental que sirven como evidencias de las actividades escolares permiten un mejor análisis e interpretación de los resultados al momento de evaluar el proceso educativo.

De acuerdo con los niveles de concreción del currículo, los docentes hacen una aplicación flexible del PEP 2004, al tomar en cuenta la diversidad cultural y regional, las circunstancias particulares y las condiciones de vida de los alumnos.

Existe una notable apertura por parte de los docentes para la atención de niños con necesidades educativas especiales.

Se puede percibir un código de ética no escrito que determina los patrones, valores, símbolos, lenguaje, historias y prácticas de la institución, los cuales se ven reflejados en la forma en que el personal revisa su desempeño.

La aceptación y el reconocimiento de las actividades que realiza el jardín de niños hace que los padres de familia participen activamente en el arreglo y mejora de la infraestructura del plantel. Aun cuando hay participación de los padres en las actividades pedagógicas, falta reforzar este aspecto.

Los factores mencionados quizá tengan un nivel variado de desarrollo, pero en su conjunto tienden a caracterizar este jardín como una escuela efectiva.

Aun cuando es difícil trabajar en condiciones desfavorables, la dedicación, el empeño y el profesionalismo de los docentes, aunado al compromiso de brindar mejores oportunidades de desarrollo a los niños, hace la diferencia entre cumplir y vivir la docencia.

## RECOMENDACIONES

La participación de los padres de familia tiene efectos positivos sobre los resultados académicos, la competencia social y la calidad escolar. Se debe intentar explicar a los padres cómo se aplica el Programa de Educación Preescolar 2004 que se está llevando a cabo con sus hijos e intentar involucrarlos en el proceso educativo, en la casa y en el jardín.

Uno de los factores de riesgo es la ausencia de liderazgo, por lo que se sugiere fomentar el liderazgo compartido como una forma de habilitar a otros para actuar de manera comprometida, promoviendo metas cooperativas y confianza mutua, posibilitando así que, aun cuando la directora no esté presente, el centro siga avanzando.

Es necesario que el jardín empiece a implementar el uso de tecnologías de comunicación e información como un recurso que permita generar y diversificar las situaciones de enseñanza para favorecer el desarrollo de competencias en diversos campos formativos.

Se sugiere implementar estrategias que permitan el desarrollo de las competencias emocionales de los niños y de los docentes, no porque haya problemas en esta área, sino como una forma de fomentar la seguridad y el conocimiento de las posibilidades de desarrollo de los estudiantes que, por las características de su medio, son más propensos a sentirse relegados por el medio social.

Los retos de mejorar cada día implican que los docentes deben incursionar en programas de superación. Esto a fin de lograr una transformación en su desarrollo personal y profesional y del contexto escolar en el cual actúan, para elevar la calidad del proceso educativo de sus estudiantes.

Es importante fomentar espacios de intercambio de experiencias con otros jardines de niños a fin de socializar los resultados y que más escuelas se interesen por elevar sus niveles de calidad.

Una de las necesidades más sentidas es que los niños puedan desayunar en el jardín para garantizar alimentos nutritivos.

El esfuerzo y dedicación del personal, así como la complejidad de trabajar en condiciones adversas, hacen interesante darle seguimiento a este jardín.

## BIBLIOGRAFÍA

- MARTÍNEZ, T.E., *Escuelas efectivas en condiciones de pobreza. ¿Qué las hace efectivas?*, U-Cursos, [https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2009/1/IN793/1/material\\_alumnos/objeto/33022](https://www.u-cursos.cl/ingenieria/2009/1/IN793/1/material_alumnos/objeto/33022), 2009
- MURILLO, F.J., «Una panorámica de la investigación iberoamericana sobre eficacia escolar», *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, 2003, núm. 1., <http://www.ice.deusto.es/RINACE/reice/vol1n1/Murillo.pdf>.
- PÉREZ, L.M., C. Ballei (coords.), *¿Quién dijo que no se puede? Escuelas efectivas en sectores de pobreza*, Ministerio de Educación-Gobierno de Chile, /UNICEF, 2004, [http://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas\\_efectivas/escuela%20efectivas.pdf](http://www.unicef.cl/centrodoc/escuelas_efectivas/escuela%20efectivas.pdf)
- SEP, *Programa de educación preescolar*, SEP, México, 2004
- SEP, *Plan estratégico de transformación escolar*, SEP, México, 2006

# GESTIÓN DEL LOGRO EDUCATIVO

## EN EL JARDÍN DE NIÑOS ROSAURA ZAPATA

Lourdes Teresa Cuevas Ramírez<sup>1</sup> • Lidia Mondragón Sosa<sup>2</sup>

### PRESENTACIÓN

El trabajo que se presenta es el producto del análisis institucional de una escuela destacada por sus resultados académicos, a la que acudimos para identificar el por qué del logro educativo. El reporte que se presenta recupera en primer término parte de la discusión académica respecto a la concepción de gestión escolar y gestión pedagógica y cómo abordar su análisis, apartado que fundamenta la reflexión institucional de la reflexión de las buenas prácticas de la escuela en torno a estos temas, así como de participación social, para cerrar con la reflexión de las buenas prácticas.

Las vivencias que se tuvieron desde el inicio del proyecto permitieron reconocer el tipo de prácticas educativas que se realizan en el Jardín de Niños Rosaura Zapata, de la ciudad de Teloloapan, Guerrero.

Asimismo, constatamos que con el trabajo colaborativo se logra una escuela de calidad, con un líder que conjunte esfuerzos y voluntades para llevar a cabo prácticas docentes innovadoras que permitan desarrollar las capacidades y competencias de los niños.

Se rescatan a través de las entrevistas, opiniones del personal que labora en el jardín, de los padres que asisten continuamente y conocen cómo se lleva a cabo el proceso de aprendizaje de sus hijos; también, se logra entrevistar a personas de la comunidad, lo que nos permite conocer su opinión y el por qué del éxito de ese plantel educativo.

Las dificultades con las que nos encontramos fueron mínimas; el personal estuvo abierto a compartir conocimientos y experiencias, permitieron observar y cuestionar a los niños sobre lo que estaban haciendo y sobre todo demostraron que el aprendizaje que obtienen es de calidad, ya que los niños compartieron con nosotras los conocimientos adquiridos acerca del tema que estaban desarrollando.

<sup>1</sup> Profesora investigadora de la Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo

<sup>2</sup> Profesora Investigadora de la Centenaria Escuela Normal del Estado Ignacio Manuel Altamirano, Guerrero

Observamos que los resultados son puestos en común con otros niños y adultos. Los productos finales de cada sesión no sólo se exhiben en el aula o fuera de ésta, sino que son los niños quienes dan a conocer los resultados a través de mesas redondas, entrevistas, narraciones y conferencias.

El contenido de este documento inicia con el enfoque de reflexión, en el que se dan a conocer diversas concepciones acerca de la gestión escolar y del manejo que dan a ésta diversos autores.

Se define a la escuela como una organización compleja, por lo que se dice que la gestión escolar es un elemento determinante de la calidad del desempeño en las organizaciones escolares. En cuanto a la gestión escolar, se dan a conocer los espacios de trabajo y los actores que intervienen en el proceso educativo, los procesos de evaluación y planeación, el trabajo colegiado, el liderazgo, la resolución de conflictos y la rendición de cuentas.

En la gestión pedagógica se resalta la parte fundamental del hecho educativo, sustentado en las competencias docentes con las que cuenta el personal, así como el trabajo por proyectos que permite el desarrollo de competencias de los niños.

La participación social es otro de los rubros que se tratan en este documento y son los padres de familia su mejor expresión, ya que con su colaboración se logran cambios en las condiciones físicas del inmueble, colaborando también en el trabajo de investigación que las educadoras dejan como tarea.

Se valoran las buenas prácticas, atribuyendo a la directora el liderazgo con lo que crea un ambiente de trabajo y responsabilidad, por lo que todos se comprometen a sumar esfuerzos y ser un jardín de niños de calidad.

Se consideran las fuentes bibliográficas y por último se agrega un anexo con las entrevistas realizadas, en las que se recupera el discurso de los actores.

La experiencia obtenida con esta investigación nos permitió relacionarnos en otros ámbitos de trabajo, conocer otras formas de vida y a otras personas que nos motivan a poner en práctica un trabajo responsable y productivo en beneficio de los alumnos que atendemos en nuestros centros de trabajo.

## EL ENFOQUE DE REFLEXIÓN

Para abordar la gestión escolar, se recupera la concepción que sobre el tema se está discutiendo, para asumir una que permita guiar la presentación de este informe, ya que se identifican diversas posturas que van desde la orientación burocrático-administrativa hasta una concepción globalizadora; esta última es la que asumimos, porque integra la gestión de los recursos, de las personas, de

los procesos, de la participación y de los resultados como elementos que se articulan entre sí e interactúan en el interior de la institución escolar.

Es importante destacar la concepción de la gestión escolar como filosofía, ya que constituye una referencia importante porque incluye valores, principios, procedimientos, además de ser una estrategia para el funcionamiento eficaz de las escuelas. La gestión como concepto se extraído de la teoría de las organizaciones que se limitaba a la administración de los recursos. A partir de los intensos cambios en la organización de las instituciones y su desarrollo en la educación, el término gestión se ha ampliado a una visión más integral. La escuela se asume como una organización compleja en la que se pone especial énfasis en sus logros; como institución social debe asumir compromisos de calidad, pertinencia y equidad en la formación de los estudiantes.

Son múltiples las razones que sustentan la complejidad de la escuela; en primer lugar, su objeto, dirigido a la formación de las personas; el impacto que esto tiene en la estructura social y económica; la diversidad de actores que a ella concurren: alumnos, docentes y familias; la heterogeneidad sociocultural y económica de los diversos contextos; las interacciones jerárquicas que se establecen con las instancias involucradas, y finalmente por la diversidad de demandas sociales.

En materia educativa, diversos investigadores han aportado elementos que definen y orientan la interpretación de la gestión escolar como una valiosa herramienta para la eficacia de las escuelas<sup>3</sup>.

Para el desarrollo de este trabajo, distinguimos la gestión escolar de la pedagógica, identificando a la escolar como el medio por el cual el centro se organiza y la pedagógica, como la tarea fundamental para lo cual debe organizarse (Ezpeleta, 2000)<sup>4</sup>.

Con esta visión, respecto a las estrategias de política educativa destacamos que lo que la investigación ha dejado claro (Tapia, 2004) es que estas tienden a rediseñar los sistemas educativos, que intentan compensar las condiciones socioeconómicas de los alumnos y favorecer sus aprendizajes; con un modelo vertical, pocas veces impactan a las escuelas; sin embargo, las políticas destinadas

---

<sup>3</sup> Al respecto, Charles M. Posner (1997) define la gestión como «el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa». Pedro Alfonso García Malo (2003) se suma a esta definición e incluye a todos «los actores (interesados) con relación a la satisfacción de una necesidad o a la solución de un problema». Inicialmente, la gestión como campo de estudio se enfocó al ámbito escolar aunque también se reconoció que este concepto respondía a un replanteamiento de las políticas educativas dirigidas a la descentralización, la innovación y «el fortalecimiento de las relaciones de la escuela con su medio social inmediato» (Ezpeleta y Furlán, 2000).

<sup>4</sup> También afirma que el concepto de gestión pedagógica puede ayudar a tender puentes entre lo político, lo administrativo y lo técnico.

menos a la administración del sistema y más a las escuelas como unidades parecen aportar mucho más a la mejora de los centros educativos<sup>5</sup>.

Hoy se afirma que el concepto y la práctica de gestión escolar se están construyendo a partir del principio de una práctica educativa total que tiene que ver con el sistema educativo en su conjunto (Miranda, 2004). La definición de gestión escolar elaborada por el Conafe, en coordinación con la SEP, tiene esta perspectiva como punto de referencia; se recuperan algunas dimensiones de análisis, tales como la toma de decisiones, las relaciones interpersonales de poder y los estilos de autoridad, entre otras.

La gestión escolar es la manera propia de cada escuela para asumir y materializar en acciones de construcción el proceso educativo de los alumnos. Es un proceso de construcción cotidiano en el que participan maestros, alumnos, director, padres de familia y autoridades educativas. La gestión escolar está mediada por la toma de decisiones, las relaciones interpersonales y los estilos o formas de proceder de la autoridad y los demás miembros de la institución. Asimismo, supone procesos de negociación y conflicto que forman parte de la vida institucional, y se da atravesada por otros aspectos administrativos, políticos y laborales que se hacen presentes no sólo en la vida de la escuela, sino en el sistema educativo en su conjunto (Conafe-SEP, 2000: 113).

Esta concepción enfatiza el tema de la innovación, ya que mediante ella, según Fierro y Tapia (1999), pueden examinarse «los procesos de interpretación, negociación y toma de decisiones, en el nivel de la acción escolar, entre los agentes que en ella participan, y cuyo contenido puede referirse a cuestiones relacionadas con el currículum, la organización escolar o de micropolítica de la escuela»<sup>6</sup>.

En este contexto de centralidad en la escuela que concibe la gestión escolar con una visión integral, el tema de la evaluación educativa es visto cada vez con mayor confianza y naturalidad, por lo que en todo momento debe tomarse en cuenta que los resultados de las evaluaciones y de los procesos valorativos resultan de mayor interés para los padres de familia, alumnos, docentes, directivos, para las autoridades educativas, para las instituciones de educación involucradas e interesadas en la calidad del servicio y, por supuesto, para la sociedad en general.

---

<sup>5</sup> *Gestión para la mejora de la eficacia escolar*. Proyecto alternativo, Fondo Sectorial para la Educación, Conacyt-SEP, 2007

<sup>6</sup> La micropolítica, según Eric Hoyle, pone énfasis en las estrategias por las que los individuos y grupos en contextos organizativos intentan utilizar sus recursos de autoridad e influencia para alcanzar sus intereses. La micropolítica de la escuela se puede ver reflejada en el estilo del director, los actores influyentes, cómo se toman las decisiones, quiénes tienden a apoyar y quiénes a oponerse, la coordinación de las reuniones, la distribución de recursos, cómo se hacen las promociones, etcétera.

De esta manera, los procesos de evaluación destinados a conocer el aprovechamiento escolar o el desarrollo de habilidades de los alumnos en edad escolar se están consolidando de tal forma que permiten conocer de manera más certera la realidad educativa, lo cual tiene que ver con la rendición de cuentas, entendida ésta no sólo como las cuentas claras de los recursos financieros, cumpliendo con los parámetros fiscales, sino con entregar resultados palpables de calidad de aprendizajes de los alumnos ante sí mismos, ante los padres de familia y ante la sociedad en su conjunto. Esta perspectiva tiene que ver con la asignación de recursos para la educación, que no es aquella en la que se piensa que el gobierno otorga, como un ente o institución que tiene sus propios recursos, sino como el organismo que administra los impuestos y aportaciones de la propia sociedad que lo sustenta.

En este sentido, la autoevaluación se concibe como estrategia que implica la participación de la comunidad educativa, no sólo escolar, comprometiendo a las instituciones en tareas donde el sujeto de análisis es la escuela misma y su funcionamiento. Así, la autoevaluación dentro de este modelo alternativo se considera como un proceso de análisis periódico, realizado a y en la escuela por los actores involucrados (docentes, directivos y padres de familia), para conocer y comprender los éxitos y las problemáticas que la comunidad escolar enfrenta. Los resultados de las autoevaluaciones son útiles para elaborar diagnósticos que permitan:

- Conocer y enfrentar las problemáticas por las que atraviesa el plantel para diseñar estrategias y alternativas para su solución.
- A los docentes, directivos y padres de familia les brinda información valiosa sobre su práctica y actuación social en el ámbito educativo.

Se identifican como guía de análisis de la gestión escolar las siguientes categorías: autonomía académica, desarrollo profesional, participación, corresponsabilidad, empoderamiento, toma de decisiones, evaluación educativa, rendición de cuentas, autoevaluación.

Para abordar este enfoque de gestión se asume desde el análisis de las instituciones educativas<sup>7</sup>, que analiza los rasgos de los movimientos grupales y organizacionales. Lo institucional se expresa en el modo de hacer las cosas, en la

---

<sup>7</sup> Se recuperan algunas nociones y conceptos para estudiar las escuelas, cuyas fuentes teóricas, de acuerdo con Lidia Fernández (1994), provienen de los teóricos franceses que abordan el tema de las instituciones (Loreau, Lapassade) y del psicoanálisis freudiano y lacaniano, que en Argentina dio lugar a un proyecto de investigación psicosocial centrado en el concepto de grupo. Se interesa en el análisis de los significados que articulan y dan sentido a lo institucional y se asume que en la escuela como centro confluyen dos grandes grupos de significados: los psicoemocionales y políticos.

forma de resolver los problemas de la escuela<sup>8</sup>. El análisis institucional apunta a descifrar lo que denominan la gramática escolar, o sea el conjunto de reglas, normas explícitas e implícitas de las instituciones que son interiorizadas por los sujetos que se incorporan a ellas, recreadas a la vez por los incorporados y que se sedimentan en lo que llama estilo institucional, que en conjunto muestran la cultura de la institución.

## EL CONTEXTO DE LA ESCUELA

El estado de Guerrero está dividido en siete regiones: Centro, Norte, Tierra Caliente, Montaña, Costa Chica, Costa Grande y Acapulco. En la región Norte se encuentra la ciudad de Teloloapan, que al mismo tiempo es entrada a la región de Tierra Caliente.

Teloloapan significa «En el río de las piedras»; tiene una altura de 1700 m sobre el nivel del mar, lo cual hace que sea considerada la «capital mundial del clima ideal». Por lo que se refiere a la gastronomía, lo que la distingue a nivel regional, estatal y nacional son las cajitas de harina de arroz y huevo, así como el mole, industria que en la actualidad ha crecido, de tal manera que la ciudad huele a éste.

En cuanto a las tradiciones, *los diablos* son su mejor expresión; su origen se remonta a los años de 1813-1820; en el mes de septiembre es cuando inician su aparición; la indumentaria es una gran máscara adornada con coyotes, serpientes, jaguares, entre otros animales; una cuerda larga de gamuza y un chicote largo que al final lleva una pajuela con el que se revolea al aire y se jala, produciendo una especie de trueno como cohete o balazo.

La cultura es una de los rescates hechos recientemente (1980), pues a través del Museo Municipal Gral. Jesús H. Salgado los jóvenes y niños conocen la historia de la ciudad, así como a los personajes que destacaron durante la Revolución Mexicana, como el Gral. Adrian Castrejón; todo esto a través de fotografías donadas por la ciudadanía. También existen piezas arqueológicas, puntas de obsidiana, trajes regionales, artesanías, antigüedades de la Revolución (armas, librería, el traje de los *diablos*). Desde hace 25 años la encargada responsable del museo es Gregoria Hernández Montero, quien guía y explica detalladamente la importancia de este museo.

---

<sup>8</sup> La institución constituye un espacio formador, puesto que define las estructuras de participación según los roles, transmite concepciones sobre el trabajo escolar y las tradiciones pedagógicas, estructura el tiempo y el espacio escolar, caracteriza el proceso de enseñanza y aprendizaje, etc., no sólo a partir de las tareas formales asignadas como propias sino también a través de toda la organización institucional y de los procesos de interacción propuestos por ella (Fernández: 43).

Uno de los atractivos de la ciudad es una pequeña elevación cubierta de enormes piedras que lleva el nombre de La Tecampana, una enorme peña que al ser golpeada con otra piedra emite un gran sonido semejante al de grandes campanas que pregonan la felicidad y el amor de dos príncipes indígenas de diferentes tribus —Tecamp y Ana—, que por haberse amado fueron maldecidos.

## DATOS GENERALES DE LA ESCUELA

El jardín de niños lleva el nombre de la maestra Rosaura Zapata, quien en 1904, junto con otras educadoras, fundó los primeros jardines de niños en la capital de la República Mexicana. La clave del centro de trabajo es 12DJN0030E. Se encuentra en el centro de la ciudad de Teloloapan, en la calle Joaquín Beltrán (primer juez a quien le considera mártir del registro civil), número cuatro, en la colonia centro, c.p. 40400. Frente a éste se instala un mercado desde hace aproximadamente ocho años y donde se expenden en puestos semifijos diversos productos: legumbres, frutas, flores, granos, tequesquite, productos lácteos.

Este hecho no permite realizar una salida rápida del plantel, ya que el espacio es corto; no pueden hacer simulacros, no pueden transitar libremente; también afecta la salud de quienes laboran en el jardín de niños, ya que también hay puestos de comida y tanques de gas que hacen peligroso el lugar.

El aprendizaje no se ve afectado, pues la directora se ha entrevistado de forma continua con quienes venden c.d., que son los que más ruido hacen.

Cuenta con dos plantas; en la parte alta hay cuatro aulas; en la parte baja se encuentran la dirección —que es compartida con la supervisora profra. Ma. de Jesús Ramírez Figueroa—, dos aulas, los sanitarios para los niños y para el personal; tienen un área de usos múltiples en donde se realizan una serie de actividades, como honores a la bandera, actos de expresión y apreciación artística, educación física, reuniones con padres de familia y eventos sociales y culturales.

Esta institución es de carácter federal y tiene su origen como hogar infantil a partir de 1937 y desde 1944 recibe el nombre que tiene en la actualidad. Desde su origen ha sido considerada una escuela pequeña, ya que a la fecha cuenta con 6 grupos en los que atienden alrededor de 200 niños; el personal está integrado por seis profesoras, un profesor de enseñanza musical y otro de educación física; también otra profesora para apoyo técnico pedagógico y dos asistentes de servicio y mantenimiento y la directora del plantel<sup>9</sup>.

<sup>9</sup> Documento interno elaborado por el personal de la escuela (2009): profesoras frente a grupo: María Rosalba Calderón Ayala, Felicitas Benítez Flores, Ana María Santos Procopio, Margarita Mojica Blas, Marciala García Rodríguez y Verónica Mejía Cruz; profesores de enseñanza musical Nicolás Antúnez Galindo y de educación física Alfonso Romero Cruz; personal de apoyo técnico pedagógico profesora Silvia Mora Martínez y la directora María Isidora Adelia Eguiluz Bustamante.

## GESTIÓN ESCOLAR

Las condiciones de evaluación del jardín Rosaura Zapata se identifican en la naturalidad de la autoevaluación permanente, ya que se ha constituido en una forma de trabajo evidente en los ajustes y cambios de las actividades programadas, que se observan al enfrentar el reconocimiento de los errores o ausencias personales y de grupo.

Es una condición fundamental para desarrollar el trabajo de evaluación el espacio de actividad colegiada que se ha generado de forma cotidiana al término de las actividades diarias, para la revisión del cumplimiento de los objetivos planeados, en el aula y en las actividades académicas, administrativas o institucionales<sup>10</sup>.

Respecto al sentido que atribuyen a la evaluación, se identifica en la disposición para ser evaluados por sus compañeros de trabajo y por instancias externas, con la expectativa no sólo de que su trabajo sea reconocido con alguna distinción, sino más en el sentido de confirmar que lo que se hace es lo correcto<sup>11</sup> o para conseguir más elementos para mejorar su actividad académica.

Los procesos de evaluación son detonados con la expectativa de identificar problemas, errores o ausencias en el desarrollo de las actividades; son procesos constantes la evaluación de la actividad docente y de la actuación en el trabajo colegiado, esto es, se autoevalúan los procesos en el aula y su participación y aportes para la mejora de la escuela.

La evaluación la realizan al inicio del año a través del diagnóstico que les permite conocer quiénes son los niños con los que van a trabajar y qué competencias han logrado hasta el momento. También llevan a cabo una evaluación formativa, continua como proceso, ya que las educadoras toman nota de los avances de los niños y la agregan a sus expedientes.

La planeación se realiza en condiciones de corresponsabilidad para su elaboración a corto, mediano y largo plazos, está sustentada en el proyecto anual de trabajo (PAT) establecido a nivel federal, pero, como lo comentan las educadoras, con la flexibilidad de planear las actividades y enfatizar en los temas que consideren pertinentes para ser desarrollados en relación con las características de sus estudiantes y las circunstancias escolares.

Se elabora un plan anual de actividades y mensualmente se revisa y adecua si es necesario con relación con las autoevaluaciones y evaluaciones

<sup>10</sup> La evidencia son las actas de las sesiones de trabajo que guardan para identificar las tareas pendientes.

<sup>11</sup> En entrevista, una de las profesoras responde respecto por qué participaron en el Programa Escuelas de Calidad; manifestó «si de todos modos hacemos nuestro mayor esfuerzo, por qué no verificar si estamos bien».

grupales que se realizan a la semana. Cada educadora y personal de apoyo elabora su plan específico de actividades derivado del plan escolar.

La planeación se ha constituido en un elemento fundamental de trabajo, ya que es guía de las actividades educativas y también el detonante de la innovación, porque al cuestionarse cómo abordar las temáticas y cumplir con los objetivos planeados se diseñan estrategias innovadoras para llegar a ellos.

En la intención permanente de cumplir con la planeación establecida al interior del grupo colegiado se genera la presión por investigar y actualizarse, y así ofrecer soluciones a las limitaciones identificadas en el proceso de implantación de los programas individuales e institucionales.

El trabajo colegiado es la condición imprescindible para el desarrollo cotidiano de las actividades en el jardín, ya que se ha generado como forma de trabajo indispensable para la toma de decisiones de las actividades dentro del aula y en toda la institución. Es el detonante de creatividad, ya que la presión por exponer al grupo, tanto el trabajo realizado como el que se va a realizar, obliga a la preparación constante, a aceptar observaciones y sugerencias y sobre todo a esforzarse por ser avalado por el grupo.

Se discuten todas las actividades, los problemas y cómo solucionarlos, se comparten las experiencias de formación; a este respecto, se ha creado una cultura de reproducción de las actividades en la escuela, ya que la mayoría de las veces sólo puede asistir un integrante del jardín, porque es rotativa la participación y opcional.

Con esta condición de trabajo se presiona y se genera hasta cierto punto angustia; una de las educadoras manifestó estar muy presionada por la forma de trabajo, pues comentó que no está acostumbrada a colegiar todo y sobre todo que sentía limitaciones para integrarse a la dinámica, lo hace con gran esfuerzo, por eso busca su cambio a otro centro de trabajo.

Si bien esta forma de trabajo genera presión y angustia, en la mayoría provoca participación y creatividad, como lo comenta la directora, quien cuenta con cuatro educadoras que la rebasan en cuanto a nivel de participación, haciendo propuestas e involucrándose con todas las actividades de forma creativa y propositiva.

Esta participación no sólo consiste en que los miembros estén de acuerdo en lo que el grupo plantea, propone, impulsa, sino que además los involucra en la tarea de plantear estrategias, acciones, conductas o formas de ser y ofrecer alternativas que conlleven a cumplir con la misión de la institución escolar. El liderazgo se identifica en la disposición de la directora para propiciar una cultura de participación como una acción orientada a generar colaboración por voluntad propia, que determina formar parte del grupo, involucrarse en actividades o tareas que si bien representan compromisos y esfuerzos brindan

satisfactores motivacionales individuales y grupales, que son la base de su permanencia y participación en el grupo.

La directora, para lograr el trabajo en equipo, se vale de acciones que en un momento dado le han reportado resultados satisfactorios en su gestión, en donde el carácter optimista cuenta para hacer un buen equipo de trabajo; ella no impone, por lo general propone las acciones a realizar y desde el inicio del año planea las actividades y elabora junto con todo el personal los proyectos a ejecutar durante el año, como el Proyecto Anual de Trabajo (PAT) y el Plan Estratégico para la Transformación Escolar (PETE.)

La directora da confianza al personal, a los niños y a los padres, lo que permite que el liderazgo que ella ejerce sea natural; cuando es necesario se disculpa y reconoce si algo hizo mal; estimula a todos manifestándolo a través de palabras y acciones; de esta manera todos ayudan para que el proceso de aprendizaje de los niños se dé de manera armónica.

En cuanto a lo pedagógico, orienta al personal y lo auxilia en las situaciones didácticas y estrategias que propone a los niños; tampoco escatima los recursos con tal de llegar al conocimiento; el tiempo no está determinado por situaciones de atención rápida sino que su desarrollo requiere de libertad.

El compromiso de la directora con las tareas y actividades de todo tipo se manifiesta en acciones como realizar faenas de limpieza, actuar frente al grupo, con la comunidad tocando puertas para promover la incorporación de los niños a la escuela, con las actividades administrativas, con los padres de familia para apoyar a los que tienen menos recursos económicos y, sobre todo, generando un ambiente de compañerismo y amistad; fuera de la escuela se reúnen para comer o realizar actividades sociales y dentro de ella se generan espacios de discusión respetuosos pero rigurosos. Como lo manifiesta en entrevista: «no hacemos las cosas al ahí se va o improvisadas», sino esforzándose por generar resultados más que satisfactorios; todo ello fortalece su liderazgo como gestora de las condiciones de trabajo colaborativo y de corresponsabilidad para los fines de la escuela, que hacen propios los integrantes de la comunidad escolar, ya que son producto de sus propuestas, puesto que no se percibe obligación, sino compromiso con sus propias decisiones.

La resolución de conflictos, por la forma de trabajo colegiado que se realiza, genera condiciones de discusión permanente para identificar problemas, errores y conflictos, tanto el aula y a nivel institucional, pero se busca su solución con la participación de todos los integrantes de la comunidad escolar. En lo interno, uno de los principales conflictos es el de la competitividad que se genera por la presión de participación exitosa e incluso excepcional que se exige del grupo. En este nivel la participación de la directora es fundamental, ya que interviene para ofrecer oportunidades de participación sin limitar iniciativas, que después, si son aceptadas, son apoyadas por todos.

Uno de los ejemplos que pudimos observar fue el caso del desfile de la primavera: la presidencia municipal solicitaba un carro por escuela y la directora solicitó que aceptaran lo que se decidiera en colegiado, incluyendo la opinión de los padres de familia; el resultado fue, como en otros casos, que la mayoría de las educadoras propuso ideas, así como los padres de familia, por lo que su participación fue con cinco carros alegóricos; para su construcción participó toda la comunidad escolar y los padres de familia, no sólo con ideas sino con recursos y mano de obra.

Otro de los conflictos recurrentes es con los padres de familia, cuando algunos de ellos no pueden dar la cooperación, que, aunque mínima, no pueden aportarla, por lo que la directora da oportunidad de que sugieran qué hacer y los padres ofrecen participar con otro tipo de ayuda, como cooperar con materiales reciclados, insumo de los trabajos que los niños realizan, o apoyando a las educadoras a la hora de los alimentos, o con mano de obra, o en actividades culturales que realiza la escuela al interior y en la comunidad.

Como es condición de trabajo permanente la autoevaluación y la evaluación, también es presentar los resultados y alternativas de solución para ser consideradas no sólo en la comunidad escolar sino con los padres de familia, con los que se toman decisiones para la aplicación de los recursos, sino como en el ejemplo anterior, o para solucionar la participación en actividades, como la del mantenimiento y mejora de la escuela, que se mantiene limpia y presenta buena imagen, porque se esmeran en su cuidado.

## GESTIÓN PEDAGÓGICA

Se define la gestión escolar como el medio por el cual el centro se organiza y la pedagógica como la tarea fundamental para lo cual debe organizarse (Ezpeleta, 2000). El personal es la parte fundamental en este contexto, a partir de la disposición para el trabajo colectivo y el empeño que demuestran por ser una institución de calidad; esto les permite lograr el cambio en cuanto a su formación continua y a la aplicación de propuestas que hace el Programa de Educación Preescolar 2004 (PEP 2004)

Las competencias docentes con las que cuenta el personal les permite conjuntar conocimientos, habilidades y actitudes necesarios para desempeñarse en los diferentes ámbitos de la vida, sobre todo en el jardín de niños, en el que tienen que compartir con los padres de familia la dinámica del proceso de aprendizaje, reconocer las competencias de sus hijos y dar a conocer los contenidos que se trabajan en el aula, mismos que tendrán que convertirse en las competencias básicas que como individuos en formación tienen derecho a desarrollar para la vida.

El personal reconoce que no era afecto a leer y al analizar temas relacionados con su práctica docente, como por ejemplo «Cómo trabajar las matemáticas» o «Cómo favorecer la comprensión lectora de los alumnos (el habla de los niños y la eficiencia comunicativa)», eso les permitió desarrollar esta competencia en ellas. Por lo mismo, al inicio del año escolar elaboran el plan de actividades del consejo técnico escolar y a partir de las carencias de cada una proponen los temas a tratar en diferentes sesiones en círculos de estudio programados, con los temas propuestos, utilizando recursos que les ayuden a superar sus carencias. Sugieren temas y situaciones didácticas para que se atiendan, las seleccionan los niños y las educadoras y los ponen en práctica, por lo que hay más libertad para realizar actividades interesantes. Además, trabajan con los niños diseñando situaciones didácticas enriquecedoras del conocimiento, utilizan las modalidades de trabajo, como proyectos, unidades didácticas, rincones y talleres que propone el PEP 2004.

El personal tiene especial interés en la calidad del servicio que se presta a la comunidad; por lo mismo, la directora ejerce el liderazgo pedagógico; su intervención es directa en el aula, coordinando las actividades, haciendo uso de la clase para demostrar que el proceso educativo debe compartirse sin menospreciar a la educadora del grupo, con quien entabla frecuentes diálogos para mejorar su intervención y proponerles cambios en cuanto a la ejecución de las actividades y el logro de propósitos educativos, para que los niños desarrollen sus competencias con calidad y calidez; además, se elaboran los proyectos de trabajo necesarios para que las actividades a realizar durante el año estén programadas y lleven la secuencia necesaria para su ejecución.

Al cuestionar a las educadoras acerca de la planeación, comentaron que planear las actividades, estrategias de trabajo y apoyos para realizar las actividades no es suficiente, hay que prepararse individualmente o recurrir al colegiado de docentes para ampliar el tema o, en su caso, recurrir a la directora; se consideran un buen equipo de trabajo. Ellas se han puesto a prueba llevando a cabo nuevas situaciones de trabajo que les permiten innovar la práctica docente; comentan que el éxito o fracaso en las actividades se debe a la buena organización que tienen en general y cada una en lo personal.

En el enfoque por competencias, la planeación considera dos elementos fundamentales: la previsión de los recursos necesarios y la planeación didáctica de la clase; también se toma en cuenta que para que la clase se lleve a cabo de acuerdo con lo planeado, las aulas y las instalaciones deben estar en las mejores condiciones; el equipo didáctico debe ser óptimo. A pesar de no contar con computadora en las aulas, la sociedad de padres de familia ya está haciendo los trámites necesarios para obtenerlas; el material didáctico con el que ejecutan las actividades, es suficiente y variado; para su adquisición, los padres contribuyen

con una cooperación mensual de \$50.00 al mes por niño. Los recursos humanos con los que cuenta el plantel son los padres de familia y la participación de expertos en temas diversos.

Las educadoras buscan variantes cuando no funciona la estrategia de trabajo, valoran el trabajo y dan nuevas alternativas a los niños. Han superado dificultades como la práctica tradicionalista. En la actualidad, prevén recursos, revisan el programa continuamente, se aseguran que los temas a tratar estén al alcance de los conocimientos previos de los niños, tratan que las actividades que proponen impliquen un nivel de reto alcanzable para que sean de su interés, seleccionan técnicas y recursos que utilizarán en el desarrollo de las diferentes sesiones, los productos que elaboran los niños se ponen a la vista dentro del aula o en el exterior de ésta.

La disposición para el trabajo es manifiesta por parte de todo el personal y en general todos son muy creativos, lo cual permite que se logren resultados significativos para los niños. Las actividades cotidianas las realizan de forma que éstas no interrumpan el desarrollo de situaciones didácticas y competencias.

De acuerdo con el programa de educación preescolar 2004, «Una competencia es un conjunto de capacidades que incluye conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que una persona logra mediante procesos de aprendizaje y que se manifiestan en su desempeño en situaciones y contextos diversos» (PEP 2004: 22). Por lo mismo, la función de la educación preescolar consiste en promover el desarrollo y fortalecimiento de las competencias que cada niño posee.

Centrar el trabajo en competencias implica que la educadora busque, mediante el diseño de situaciones didácticas, desafíos para los niños y que avancen paulatinamente en sus niveles de logro (que piensen, se expresen por distintos medios, propongan, distingan, expliquen, cuestionen, comparen, trabajen en colaboración, manifiesten actitudes favorables hacia el trabajo y la convivencia, etc.) para aprender más de lo que saben acerca del mundo y para que sean personas cada vez más seguras, autónomas, creativas y participativas.

Las investigaciones a través del trabajo por proyectos les han dado resultados altamente satisfactorios, ya que actualmente los niños se consideran investigadores y su lenguaje se ha ampliado; hoy lo utilizan de manera más adecuada y es más fácil que apliquen conceptos.

Antes los niños no eran tan participativos y hoy se les cuestiona acerca de lo que les interesa investigar; hoy no preparan tanto material sino que se les da la oportunidad de crear, acercándolos más a la realidad; no se quedan sólo con materiales impresos sino que salen a comprobar lo que se investigó; en el aprendizaje de los niños no hay limitantes.

Los padres de familia permiten que el trabajo que se realiza en este plantel sea de calidad, los incorporan al cien por ciento en las actividades, hacen

reuniones para dar a conocer la forma de enseñar y la forma en que aprenden los niños, están pendientes de lo que se realiza en el jardín, participan en las actividades relacionadas con el aprendizaje de sus hijos; reciben las tareas que se tienen que investigar en casa, adquieren los recursos que permiten que los niños al día siguiente demuestren en el aula lo investigado. Participan en la investigación de campo y acompañan al personal en visitas a la comunidad, a las autoridades, a museos, al centro de salud, entre otros, y lo valioso es que ponen en práctica lo que encontraron con la educadora y los niños.

De esta manera, la educadora puede intervenir en la búsqueda del conocimiento y a la vez ampliarlo con las aportaciones de los demás niños, ya que cada uno interpreta la tarea a su manera, lo cual hace rica la clase, pues la diversidad de recursos y reportes de lo investigado hace que se amplíe el conocimiento y los lleve a profundizar éste con el aporte de la educadora —que se convierte en la coordinadora de la clase—, ayudando a construir conocimientos de carácter científico, pues, a partir del hecho que se proponen investigar, lo observan, planean qué hacer y conocer, se dejan tareas, se pone a ejecución, se prueban las hipótesis planteadas y se dan a conocer los encuentros a otros niños o a los padres de familia; por lo general, se ponen en común en mesas redondas, en conferencias que los niños coordinan.

Los resultados que se obtienen con este tipo de aprendizaje es que los niños pueden compartir experiencias con otros niños y se da con el intercambio entre grupos de diferentes grados (los niños de 3° les leen cuentos o dicen adivinanzas a los niños de 1° o 2°), también comparten el aula, lo que permite que se conozca más en profundidad algunos de los temas que se tratan.

También se les cuestionó acerca de la difusión de resultados y comentaron que cada dos meses se informa a los padres sobre los avances de sus hijos; se les proporciona la carpeta de avances (notas escritas por la educadora) y trabajos realizados, para que los padres conozcan las carencias o logros de los niños. La sistematización de su intervención docente la logran a través del diario de trabajo en donde toman nota del logro de competencias, dificultades y habilidades de los niños en las actividades y evalúan de manera personal su trabajo.

Las educadoras consideran que hay que atender a todos los niños por igual; sin embargo, no conocen cómo atender a los niños con capacidades diferentes; comentan que les hace falta personal para dar este tipo de atención. Si las educadoras son las que coordinan el aprendizaje de los niños, el profesor de música y movimiento se encarga de desarrollar las competencias de expresión y apreciación artísticas, actividades que lleva a cabo de tal manera que los niños crean la letra de canciones que les propone el profesor, que los auxilia y les propone experiencias estimulantes a través del canto y de la utilización de diversos instrumentos musicales.

El maestro de educación física promueve una serie de actividades relacionadas con el desarrollo físico y la salud; los niños se coordinan con él de tal manera que los aprendizajes son significativos y la expresión corporal los lleva a la creación conjunta de movimientos que le sirven para un desarrollo integral.

La condición de la evaluación pedagógica se establece a partir del seguimiento permanente de los aprendizajes centrados en el desarrollo de proyectos, es formativa más que sumativa, en el sentido de recuperar constantemente los impactos de las estrategias diseñadas para alcanzar las competencias.

Las educadoras comentan que si no les resulta una estrategia para alcanzar alguna de las competencias contempladas en los temas, buscan alternativas con otras actividades para lograr lo planeado, para lo que constantemente actualizan su plan de trabajo de acuerdo con la evaluación permanente de los procesos didácticos.

La evaluación que desarrollan en el jardín de niños va de la mano con la planeación que, si bien se realiza a partir del PAT, se va ajustando de acuerdo con los resultados alcanzados. Es importante mencionar que las educadoras hacen un esfuerzo por asumir las competencias más complejas en su planeación, ya que tienen la libertad de elaborar su plan de trabajo en el marco del PEP, destacando que éste ha constituido un reto y una guía para la creatividad en el diseño y desarrollo de estrategias didácticas que —como mencionan— las está haciendo superar las prácticas tradicionales, identificadas con actividades en el aula, de elaboración por parte de los niños de dibujos y «trabajitos diarios»; manifiestan que ahora están cambiando por secuencia de actividades, establecidas a partir de los proyectos temáticos que desarrollan no sólo en el aula sino con vivencias en escenarios reales. Comentan que los niños trabajan la tierra, sembrando, recolectando plantas e insectos, que salen al mercado, entre otras actividades.

La posibilidad de disposición al cambio les permite ir innovando las estrategias pedagógicas o fortalecerlas para alcanzar los objetivos planeados, se establecen en la posibilidad del trabajo colegiado —como ya se mencionó en apartado anterior—; se ha establecido como forma de trabajo la presentación de las estrategias a desarrollar y su evaluación permanente de resultados, obtenidos en el seno del grupo colegiado. Se identifica una disposición para el trabajo, para apoyar a los compañeros cuando lo requieren, colaborando en la construcción de las estrategias de aprendizaje más que en las de la enseñanza.

En las aulas observamos una organización de espacios de aprendizajes, rincones de trabajo, así como la secuencia del proyecto que se está desarrollando: los conceptos, las imágenes, los trabajos de los niños referentes al tema que utilizan para la exposición abierta a los padres y a la comunidad escolar.

Todas las educadoras han elaborado su carpeta de trabajo, en la que llevan el seguimiento de la planeación y los ajustes a la misma. Con el seguimiento

van identificando dónde tienen problemas y desarrollan sesiones de análisis y discusión académica de los que tienen dificultades o que desconocen; hacen un esfuerzo por alcanzar los compromisos de formación de sus niños y, como dice la directora, «ahí vamos avanzando, pero eso sí, haciendo bien las cosas».

Lo que observamos fueron niños contentos realizando sus actividades, interesados en los temas, moviéndose con libertad y seguridad en el aula y, sobre todo, vimos niños felices.

Una de las limitaciones observadas respecto a la formación permanente, la identificamos en la dificultad para vincularse con otros cuerpos académicos; si bien participan en todos los eventos y cursos de formación docente que promueven las autoridades federales, que luego reproducen en su institución, en el desarrollo de sus círculos de estudio —comentan— lo hacen sólo con las integrantes de la escuela, ya que es difícil contar con especialistas que acudan al apoyo pedagógico, que manifiestan necesitar y estar abiertas a recibir. Una limitación para recuperar más información y vinculación con otros grupos es el equipo, ya que si bien cuentan con una computadora, no tienen servicio de internet.

## PARTICIPACIÓN SOCIAL

Las condiciones de participación de los padres de familia se generaron desde que se creó la escuela, ya que se realizaron gestiones permanentes con los propietarios del inmueble en donde está instalada la escuela. Comenta la actual directora que cuando inició su gestión, la escuela era muy pequeña y estaba en malas condiciones, pero trabajaron los integrantes de la escuela junto con los padres, primero para incrementar la matrícula visitando casas para invitar a participar en el jardín, ya que había otro de administración estatal; al mismo tiempo, realizaron gestiones con la administración federal de la SEP, para acondicionar las instalaciones; con la aportación económica y de mano de obra de los padres, fueron acondicionando la escuela; primero consiguieron que el dueño apoyara con el inmueble, después falleció y se los heredó.

Las condiciones físicas se fueron mejorando con la participación de los padres, lograron remodelar la fachada y ponerle portón, ya que el jardín se encuentra en una de las calles en que se instala diariamente el mercado municipal al que asisten de varias localidades y era muy riesgoso para los niños que estuviera abierta la escuela, por lo que también remodelaron la barda que estaba en pésimas condiciones.

Otra de las actividades relevantes que se desarrollaron con la participación de la mesa directiva de los padres de familia y que constituía un problema para las actividades educativas en la escuela, era que se habían instalado en

ella la jefatura de sector y algunas supervisiones de la zona y disponían de las infraestructura, lo que provocaba suspensión de labores y, sobre todo, que al entrar y salir dejaban abiertas las puertas de acceso, con el riesgo de que los niños se salieran. Con el apoyo de la gestión de los padres ante las autoridades federales se logró el desalojo<sup>12</sup> del espacio.

Trabajar con los padres de familia ha generado una fortaleza que permite la articulación para el logro educativo; ellos también participan en la mejora y rendición de cuentas de la escuela y de los profesores; se logra lo que Durston (1999) llama una sinergia en el sistema, que contribuye a mejorar los resultados de la gestión.

Los comentarios de los padres y la comunidad respecto a la escuela fue de gran reconocimiento a su actividad, como se reflejó en las entrevistas realizadas, de las que se mencionan algunos comentarios<sup>13</sup>:

## PADRES

«Me gusta mucho esta escuela, porque siempre nos invitan a las actividades».

«Las maestras se portan muy bien con mi hijo y nos dejan estar en el salón para ver cómo es la clase».

«Nos ayudan cuando no podemos comprar materiales, nos dan de lo que tienen en la escuela».

«Siempre hay reuniones y platicamos qué soluciones tenemos que dar para los problemas de la escuela».

## COMUNIDAD

«Tienen cosas muy bonitas; por ejemplo, en los desfiles son los carros más bonitos».

«Yo sé que es muy buena escuela; mis sobrinos están ahí y están muy contentos».

«Ya tengo a mi tercera hija ahí y está muy contenta».

<sup>12</sup> Documento interno elaborado por el personal de la escuela (2009)

<sup>13</sup> Se entrevistó a padres (2) y madres (9) de familia a la salida de la escuela de sus hijos; estas entrevistas abordaron preguntas referentes a si estaban satisfechos con la escuela y que comentaran por qué sí o por qué no y cuáles eran sus actividades de participación. Se realizó un recorrido por el centro de la población, para hacer preguntas relacionadas a si conocían la escuela y qué opinaban de ella; se entrevistó a comerciantes (11) y transeúntes (6).

## CONCLUSIONES.

### VALORACIÓN DE LAS BUENAS PRÁCTICAS

Las condiciones para la generación de buenas prácticas en el Jardín de Niños Rosaura Zapata se delimitan a la posibilidad de generar espacios de grupo, no sólo para el trabajo escolar sino de compañerismo y amistad; la mayoría de los integrantes que laboran en la escuela cuenta con muchos años de antigüedad y la directora, con más de 25 años, se ha comprometido con un liderazgo que promueve la participación y confianza en los integrantes de la comunidad escolar para que perciban que los esfuerzos que se realicen serán en beneficio de los niños; este compromiso es el centro de su actividad educativa.

Al recuperar el enfoque de análisis institucional de la gestión escolar, identificamos que los modos de producción de técnicas y modelos que guían la acción pedagógica se sustentan en la consolidación de un trabajo colegiado que se ha constituido en una forma cotidiana de responsabilidad con la planeación, evaluación y formación permanente, que les permite encontrar alternativas a las dificultades para avanzar en un proyecto de innovación constante.

En el proceso de socialización institucional se producen las alternativas para controlar las ausencias, los desvíos y los errores, como las maestras les llaman. A partir de la naturalidad de la autoevaluación y evaluación constante se crean las condiciones para encontrar soluciones, sustentadas en un esfuerzo constante de autoformación y actualización para superar las prácticas tradicionales y ser coherentes con las demandas de aprendizaje de los niños, que son el objetivo fundamental del trabajo educativo del jardín.

Se enfrentan dificultades de adaptación del personal que se va incorporando a la escuela —el que se ve presionado a participar—, pero también reconocido por su colaboración ya que ésta se recupera en el desarrollo de las actividades diarias. Por supuesto que no todos contribuyen de la misma manera, sino que cada cual de acuerdo con sus condiciones, experiencia y formación, pero, en general, se percibe un ambiente de seguridad y orgullo de las actividades que realizan.

Si bien existe una formalidad en las actividades laborales, éstas no se restringen a lo establecido en la normatividad institucional, sino a las reglas que se van generando en torno a la forma de trabajo: crean sus espacios, sus horarios, sus ritos y condiciones imprescindibles para desarrollar las actividades educativas. Para participar en los grupos de discusión, se tienen que preparar en el tema, llevar su agenda de trabajo y contar con sus autoevaluaciones; ello exige un esfuerzo permanente para ser aceptado en el grupo.

Con base en lo anterior se distribuye el poder entre los participantes con mayor producción de innovación y alternativas de solución; no sólo la directora toma decisiones, sino quienes se van destacando por su creatividad y compromiso, lo que genera corresponsabilidad en la toma de decisiones.

Finalmente, se identifica un compromiso constante por adquirir nuevos conocimientos que les permitan innovar al socializar de forma consistente en sus prácticas cotidianas de planeación, evaluación y seguimiento de los procesos.

Las buenas prácticas dependen de muchos factores y condiciones institucionales; en el Jardín de Niños Rosaura Zapata destaca la conjunción de un compromiso de las educadoras con sus prácticas docentes, respecto a dar seguimiento y esforzarse de forma constante para cumplir con la currícula del nivel, con el estímulo permanente de ver reflejado su esfuerzo en la formación de sus niños y reconocido por el grupo colegiado, que cuenta con la generación de espacios de discusión y retroalimentación constante para generar alternativas pedagógicas y de gestión de las condiciones para la innovación, promovidos por la gestión interna y externa de su directora, comprometida con su comunidad, quehacer académico y con su identidad profesional.

## RECOMENDACIONES

Se debe fortalecer la formación teórica de los maestros, ya que a partir de ésta la práctica docente tendrá un carácter profesional que permitirá reconocer los retos a los que nos enfrentamos los docentes para proponer a los niños una educación de calidad de acuerdo con lo que la sociedad actual demanda.

Por otra parte, se debe continuar con la forma de trabajo en cuanto a la formación permanente y profesional, ya que ésta permite reflexionar acerca del quehacer docente y de la práctica de calidad. Además, sería deseable el intercambio de experiencias docentes con otras educadoras para que su propia experiencia sirva de modelo y los demás traten de lograr lo que hasta el momento ha realizado el equipo de trabajo del jardín de niños Rosaura Zapata.

## BIBLIOGRAFÍA

- CUEVAS RAMÍREZ, Lourdes Teresa, *Gestión para la mejora de la eficacia escolar. Proyecto alternativo*, Fondo Sectorial para la Educación-CONACYT-SEP, México, 2007
- *Documento interno elaborado por el personal de la escuela*, Guerrero, 2009
- DURSTON, John, *La participación comunitaria en la gestión de la escuela rural*, División de Desarrollo Social-Cepal, 1999
- EZPELETA, Justa, y Alfredo Furlán (COMPS.), *La gestión pedagógica de la escuela*, Correo de la UNESCO, México, 2000
- FIERRO, Cecilia, y Guillermo Tapia «Descentralización educativa e innovación: una mirada desde Guanajuato», en María del Carmen Prado (coord.), *Federalización e innovación educativa en México*, El Colegio de México, México, 1999
- GARCÍA MALO, Pedro Alfonso, «Gestión escolar y participación social, en la empresa educativa», *www.observatorio.org/colaboraciones/indice-completo*, 2003
- HOYLE, E., *The Politics of School Management*, Hodder and Stoughton, London, 1986
- MIRANDA LÓPEZ, Francisco, *Estructura y características de las propuestas en extenso. Innovación en el subsistema de educación básica del estado de Hidalgo: la gestión centrada en la escuela*, 2004
- MONDRAGÓN SOSA, Lidia, *La educación preescolar en Chilpancingo, 1929-2000*, Ed. Ceneima-Suspeg, Guerrero, 2001
- POZNER, Pilar, *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*, Aique, Buenos Aires, 1995
- Conafe-SEP, *Guía del maestro multigrado*, México, 1999
- SEP, *Programa de educación preescolar*, México, 2004
- RAMÍREZ APÁEZ, Marissa, *Guía para el desarrollo de competencias docentes*, Ed. Trillas, México, 2008
- TAPIA URIBE, Medardo, «Federalización y gestión educativa estatal. El caso de Morelos», *Revista Mexicana de Investigación Educativa*, núm. 21, 2004



# LA CONSTRUCCIÓN SOCIAL DE LA CALIDAD EDUCATIVA:

## LECCIONES Y APRENDIZAJES DE LA ESCUELA PRIMARIA IGNACIO MANUEL ALTAMIRANO

Francisco Miranda López <sup>1</sup> • Raúl Fernández Gómez <sup>2</sup>

### INTRODUCCIÓN

La Escuela Primaria Ignacio Manuel Altamirano está ubicada en la localidad de El Cerrito, del municipio de Tecpan de Galeana, corazón de la región de la Costa Grande del estado de Guerrero. El plantel, aunque es catalogado como rural, en los hechos su localidad ha quedado ya integrada a la periferia de la cabecera municipal, la ciudad de Tecpan, de la que se separaba antes por kilómetro y medio. Este centro de enseñanza postuló su candidatura y obtuvo su reconocimiento como escuela de calidad, por haber demostrado desenvolverse en los parámetros establecidos en lo referente a la gestión escolar, la gestión pedagógica y la participación social.

La visibilidad de la calidad académica del plantel es clara. Ha tenido una participación sobresaliente en las Olimpiadas del Conocimiento Infantil, donde sus alumnos de los diferentes grados han obtenido en varias ocasiones primeros lugares. También, primeros lugares en los seis grados de primaria, en concursos de comprensión de lectura organizados en la zona escolar, y altos resultados en la prueba ENLACE: en el ciclo 2006-2007, uno de sus alumnos (de 4º grado) fue el único seleccionado de la Costa Grande para asistir al evento estatal de premiación ante la presencia de las autoridades educativas y del gobernador del estado.

Su prestigio se ha anclado, fortalecido y propagado más allá de su localidad, por la destacada participación de sus alumnos de sexto año en esos concursos de conocimientos. El más reciente: tres alumnos del ciclo escolar 2008-2009 fueron premiados e incorporados al grupo nacional de los mejores estudiantes del país que recibe año con año el presidente de la República.

Su visión de educación integral se manifiesta también en el cuidado de la educación cívica y deportiva: han obtenido también primeros premios

---

<sup>1</sup> Profesor investigador y coordinador del Programa de Política y Gestión Educativa, Flacso, sede México

<sup>2</sup> Profesor investigador, Universidad Autónoma de Guerrero

en concursos de escoltas y en torneos deportivos organizados por las supervisiones escolares.

Estos resultados hacen de la Escuela Altamirano un caso ejemplar que motiva en propios y extraños diversas reflexiones sobre lo que logra y cómo lo hace, especialmente en un contexto donde las condiciones no son las más adecuadas para propiciar una educación de calidad.

Apuntar algunos elementos importantes sobre estas cuestiones es el objetivo del presente trabajo, a lo largo del cual se ordenan las experiencias expuestas por el colectivo docente y verificadas en el estudio de campo desarrollado en el propio plantel, en las dimensiones consideradas fundamentales para dar cuenta de sus principales aportaciones y aprendizajes: la gestión escolar, la gestión pedagógica y la participación social.

## CONTEXTO ESCOLAR

La Escuela Ignacio Manuel Altamirano se ubica en la colonia el Cerrito, situada al oriente de la ciudad de Tecpan de Galeana, tiene como vecinos, al norte, el fraccionamiento Ajuquiaqui; al sur, el río Tecpan; al este, la comunidad de Aguas Blancas; y al oeste, el arroyo Ajuquiaqui. Aproximadamente tiene 1,500 habitantes que moran en 280 viviendas, que en su mayoría están construidas con concreto y el resto con material de la región.

La localidad, fundada por cuatro familias en 1938, a una distancia de kilómetro y medio de la cabecera municipal, cuenta ahora con los servicios básicos de agua, luz, drenaje y algunas calles pavimentadas. Está ubicada a la orilla de la carretera nacional, y poco a poco ha quedado integrada a la mancha urbana de la ciudad de Tecpan, por lo que cuenta con transporte público y los diferentes servicios de comunicación, como telégrafo, teléfono de línea y celular, así como internet. También tiene recepción de estaciones de televisión local y nacional. Es, pues, una localidad pequeña, pero comunicada.

De su población económicamente activa, el 30% se dedica a la agricultura y ganadería familiar; un 50% es de trabajadores eventuales y comerciantes, un 10% labora como profesionistas independientes y otro 10% no tiene empleo. En su mayoría, los habitantes de la localidad se pueden clasificar como capa media baja y clase baja, sin vivir en extrema pobreza.

En la agricultura comercial destaca la plantación de cocotero, papaya, mango y otros frutales; la ganadería se orienta a la producción para el mercado local de carne, leche y queso. La economía de traspatio se ocupa de producción de aves y porcinos, también para abastecer el mercado local. Los asalariados del campo realizan actividades ligadas con la siembra, limpia y cosecha, y con la manipulación de mercancías.

El sector secundario es débil y cuenta sólo con algunos aserraderos, una fábrica de hielo, una purificadora de agua y talleres de carpintería y tortillerías.

En esta colonia fue fundada, en 1948, la escuela Altamirano con una construcción de un aula de adobe y teja, en un terreno donado por uno de sus habitantes. Inició atendida por dos docentes y contaba con una matrícula de 20 alumnos. En la actualidad, El Cerrito cuenta, además, con un jardín de niños y existe en la cabecera municipal una secundaria pública. En la localidad de Aguas Blancas ofrece sus servicios una preparatoria de la Universidad Autónoma de Guerrero y el Ceбетis. Las alternativas para la formación profesional se ubican en San Jerónimo (UPN), Petatlán (Universidad Tecnológica) y planteles de Acapulco y Zihuatanejo.

## I. MARCO ANALÍTICO

El debate sobre la gestión escolar ha ganado fuerza en las directrices de cambio de las políticas y los sistemas de gestión educativa. Sin duda, la perspectiva de las escuelas efectivas o de la administración basada en la escuela ha sido ampliamente influyente en las políticas educativas, tanto, que se han promovido a nivel mundial en los últimos tres lustros. En América Latina en especial, ha constituido la principal inspiración de las reformas educativas que están orientadas hacia la descentralización pedagógica de los centros escolares en sus diversas modalidades, desde la promoción de los proyectos de mejoramiento escolar como instrumento puntual de políticas de calidad hasta la entrega a los planteles de las decisiones fundamentales sobre currículum, contratación de los docentes y selección de material pedagógico.

La tendencia se ha manifestado en México, fundamentalmente con el Programa Escuelas de Calidad (PEC), que ha sido el principal instrumento por medio del cual el estado mexicano ha intentado construir condiciones para la transformación de la gestión escolar durante los últimos nueve años.

Entre los argumentos que se han destacado sobre la importancia de fortalecer la autonomía escolar, pueden mencionarse las siguientes<sup>3</sup>:

- Un enfoque cooperativo, mediante el cual los profesores y centros escolares desarrollan proyectos con una misión común que constituye una visión compartida sobre las metas y las prioridades. El director cumple un papel fundamental en lo que se refiere al estímulo de profesores, padres y alumnos para que se involucren y comprometan con esta visión y a su vez se responsabilicen de ella.

---

<sup>3</sup> Estos planteamientos se recuperan, entre otros autores, de Alvarino (2000); Antúnez, Imbernón, Parcerisa y Zabala (1999); Antúnez (1998); Caldwell (2005); y Elmore (1996).

- La atención en las escuelas eficaces se integran dentro de los sistemas existentes de supervisión, programación y dirección.
- El énfasis en el aprendizaje, caracterizado por los profesores que tienen y transmiten grandes expectativas a sus estudiantes; profesores que utilizan una amplia variedad de estrategias de enseñanza y que trabajan para crear materiales curriculares relacionados con los objetivos de los centros escolares.
- El proceso de cambio tiene una ordenación de «arriba-abajo y de abajo-arriba», es decir, de la federación a los estados y de los estados a la federación; el sistema proporciona orientación y apoyo amplios para que los planteles desarrollen sus propios planes.
- Un clima que estimula el aprendizaje escolar mediante la participación activa, comprometida y responsable de los estudiantes, lo cual refuerza la autoestima de los alumnos.
- La existencia de estándares e indicadores educativos como componentes de evaluación y rendición de cuentas de la mejora de los resultados educativos.
- La descentralización del presupuesto en el ámbito escolar: diseñar un modelo apropiado de asignación de recursos para su distribución de manera equitativa y transparente que garantice que los planteles cuenten con un presupuesto global que les permita asignar recursos a los esfuerzos que satisfagan las necesidades de aprendizaje locales.
- Redes escolares para la creación y difusión de buenas prácticas escolares.
- Desarrollo de competencias profesionales a los actores involucrados en el proceso educativo: líderes escolares que dedican la mayor parte de su trabajo al desarrollo de competencias en los planteles; dar prioridad a la administración de conocimiento para desarrollar el capital intelectual de la escuela.

Tales supuestos y consideraciones parecen exigir, sin embargo —más allá del debate que ha instalado la investigación educativa y los aprendizajes de política— un espacio de encuentro con la realidad, esfuerzos, prácticas y realizaciones de los centros escolares. Este espacio de contrastación o de reconocimiento de los procesos de construcción que los propios actores escolares hacen de la gestión y de sus proyectos de desarrollo y fortalecimiento, parece ser indispensable para precisar alcances, limitaciones o alternativas que en la ruta de la calidad y la mejora de la gestión se expresan desde las escuelas. En esa perspectiva se instala la reflexión en el presente trabajo.

## 2. LA GESTIÓN ESCOLAR

Hay varios rasgos que caracterizan a la gestión que se realiza en el plantel y que permiten dar cuenta de la manera peculiar con que se organizan y administran los recursos disponibles para cumplir con su misión y objetivos. A continuación se describen los más importantes:

### EL EQUIPO DE TRABAJO

El equipo de trabajo está constituido por dieciséis personas, de los cuales once son docentes, tres administrativos, una persona de apoyo y la directora.

La totalidad de docentes frente a grupo (11) son mujeres. La mayoría de las docentes y la directora (6) son maestras con mucha experiencia, pues su hoja de servicio señala entre 19 y 28 años en la SEP; otras dos tienen nueve y ocho años, y las 4 restantes, 5 años de antigüedad. Entre ellas hay quienes han desempeñado en otros planteles, además de sus tareas docentes, funciones de dirección y tareas de administración educativa. La misma directora cumplió esa función durante diez años en otro plantel escolar.

En cuanto a su arraigo en la escuela Altamirano destaca el caso de la directora, que ha permanecido por dieciocho años, de los cuales dieciséis se ha desempeñado como maestra de sexto grado. Las otras maestras han llegado y permanecido en el plantel a lo largo de la última década: cinco docentes han permanecido entre cuatro y ocho años; cuatro, entre tres y dos años; y en el último año se ha incorporado una persona más, con 28 años de servicio en la SEP. El personal administrativo y de apoyo también cuenta con experiencia; uno de ellos tiene una antigüedad de doce años en el plantel.

En lo relativo a su formación profesional, con excepción de una maestra cuyos primeros estudios fueron como profesora de educación primaria y luego como licenciada en español, la directora y todas las demás maestras cuentan con el título de licenciada en educación primaria. El maestro de educación física se graduó de licenciado en educación física, ingresó a la SEP en el 2000 y trabaja en el plantel desde hace seis años.

La constitución de ese colectivo de trabajo, si bien se inició en el año 2001, remonta su origen a casi dos décadas, cuando asume la dirección la maestra Guillermina Pérez y se incorpora la maestra Lázara Soto. La determinación del grupo original de tres profesoras de poner en marcha e ir construyendo el proyecto de calidad educativa, se activa con la instauración del PEC en el año citado, al que se incorpora el centro escolar. El respaldo institucional al esfuerzo profesional de las docentes abrió el camino para transformar la vocación y la decisión, estableciendo una ruta importante de

fortalecimiento de culturas, procesos y resultados orientados hacia la mejora de la calidad y equidad educativa.

La conformación del equipo docente ha planteado diversos mecanismos de selección de profesoras con «vocación de responsabilidad, experiencia en gestión y con antecedentes de logros y distinciones en concursos escolares». Otro mecanismo importante consiste en el acompañamiento permanente a los docentes para realizar los ajustes necesarios en su desempeño pedagógico mediante el cumplimiento de esquemas de planeación, evaluación y seguimiento de los programas de enseñanza. En fin, es la historia de un colectivo exitoso que alentaron las maestras de mayor antigüedad —la directora y la maestra de sexto grado—, quienes fueron el elemento seminal en la construcción de un grupo de trabajo compacto, de alta identidad y compromiso profesional.

El PEC ofreció a las iniciativas del colectivo docente márgenes más amplios para tomar sus decisiones: orientaciones para aplicar la política de planeación, ejercicios de autoevaluación y de evaluación externa para mejorar su desempeño; sugerencias sobre cómo utilizar mejor sus recursos; aliento a la dirección para gestionar en la sociedad recursos, premiando este esfuerzo con recursos complementarios, así como ofreciendo recursos de fondos convenidos con la federación, el estado y el municipio. El cumplimiento de metas anuales y el uso correcto de los recursos permitió al plantel la renovación de apoyos y el reconocimiento de calidad de sus resultados educativos.

## LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

La organización refleja un nivel de consistencia importante por lo que hace al sistema de normas, estructuras y roles formales, así como en lo que corresponde a los sistemas de interacción y redes de comunicación al interior de las instancias formales de decisión, y entre éstas y el conjunto de personas que conforman la comunidad escolar.

En el plantel escolar funcionan adecuadamente los órganos unipersonales y los órganos colegiados, en particular el consejo técnico escolar y el consejo escolar de participación social. Estos últimos funcionan de manera periódica y constituyen dispositivos de importantes iniciativas de trabajo, colaboración e innovación educativa, que son un rasgo característico en su dinámica de gestión escolar.

El aprovechamiento efectivo de las estructuras formales institucionalizadas hace que la comunidad escolar pueda construir espacios relevantes de movilización organizada de tareas y recursos sobre la base del trabajo colectivo y divisiones estratégicas de tareas. Al respecto conviene señalar la experiencia de organización del consejo técnico escolar, pues ello demuestra el esfuerzo

que la comunidad realiza para conducir y orientar su trabajo con criterios y mecanismos sistemáticos y continuos.

Dentro del consejo técnico existen diferentes comisiones, las cuales tienen sus propios objetivos. Así, la comisión de fines y criterios de la educación, conformada por las profesoras Flor G. Garibo Pérez y Perla Rendón Reyes, tiene la tarea de señalar qué fines se perseguirán, qué criterios se establecerán (además de los ya conocidos) y cómo se van a desarrollar.

La comisión de planes y programas de estudio, coordinada por las profesoras Lázara Soto Olea y Ma. Isabel Patiño Aquino, tiene la finalidad de analizar los enfoques de las asignaturas, correlacionar contenidos por asignatura y diseñar y elaborar avances programáticos, así como coadyuvar en la planeación didáctica.

La comisión de métodos educativos, formada por las profesoras Paula Atilano Barrera y Doris Arenas Gómez, es responsable de formular propuestas para el aprendizaje de la lengua escrita. También analizan y proponen, con base en resultados, los métodos adecuados para cada grado y asignatura. Se les asigna, asimismo, las tareas de investigar e inducir la puesta en marcha de técnicas que favorezcan la participación colectiva, motivando las actividades de co-aprendizaje.

La cuarta comisión, evaluación de los programas tendientes a la superación del servicio educativo, dirigida por las profesoras Ma. Cristina García Rosas y Ma. Vanessa Sotelo Sánchez, tiene la tarea de proponer, monitorear y finalmente evaluar los proyectos educativos y/o escolares, planes estratégicos para la gestión escolar y programas anuales de actividades que se aplican en el plantel. A esta comisión también se le encarga el diseño de instrumentos de evaluación acordes con los contenidos educativos y las habilidades de razonamiento y lingüísticas del niño y la promoción del desarrollo de las competencias básicas mediante el concurso del aprovechamiento escolar.

La comisión de capacitación y actualización del magisterio, a cargo de la profesora Selfa María Gómez Texta, tiene el encargo de promover la participación de las docentes en los cursos y/o talleres que se implementen con la finalidad de capacitar y/o actualizar al magisterio. Tiene, asimismo, la misión de detectar las necesidades de capacitación docente para que conjuntamente con el presidente del consejo las canalicen a las instancias correspondientes.

La sexta comisión, auxiliares didácticos, a cargo de la profesora Margarita Soto Olea, es la encargada de vigilar el uso de los libros de texto gratuito. Se le pide que sugiera y coordine la adquisición de material didáctico estrictamente necesario e invita a la comunidad educativa a que participe en la elaboración de materiales, utilizando los productos de la región con fin de que no resulten onerosos.

Como puede observarse, se trata de una comunidad que, aunque pequeña, está bien organizada en la asignación de tareas clave relacionadas con la mejora de la calidad educativa. Esto hace que la comunidad de docentes

tenga importantes dispositivos de control, conducción, promoción y desarrollo de las tareas educativas, y facilitan enormemente el seguimiento de las tareas y acciones establecidas.

## LA LUCHA POR LA MEJORA DE LA INFRAESTRUCTURA ESCOLAR

La escuela, a pesar de que todavía muestra algunas insuficiencias, ha venido consolidando su infraestructura física y equipamiento en los últimos años como producto de varios apoyos que ha obtenido de las autoridades educativas, de las autoridades municipales y de los padres de familia.

Entre los logros más importantes destaca el haber incrementado la cantidad de aulas y mejorado sus condiciones físicas y ambientales. Existe una cantidad suficiente de ellas para cada uno de los grupos y grados que imparte. Las aulas cumplen adecuadamente con las condiciones de espacio, ventilación y mobiliario que se requieren para impartir las clases. En este aspecto, destaca el tamaño de los grupos que fluctúan entre 15 y 18 alumnos lo cual permite un trabajo pedagógico adecuado y una atención pertinente a los alumnos.

El plantel cuenta, además, con un patio suficientemente amplio para que los alumnos puedan desarrollar sus actividades deportivas, festivas y recreativas. El techo del patio hace de él un espacio agradable que permite cuidar a los alumnos y maestros del calor extremo que caracteriza a la región.

Además de los espacios utilizados por las aulas y el patio, se dispone de un pequeño lugar que se utiliza para los desayunos escolares y para diferentes tareas de la cooperativa escolar. A él concurren todos los días los niños con sus padres para compartir el alimento de la mañana, por lo que al mismo tiempo se convierte en un espacio social de primera importancia que refrenda un importante sentido de identidad, compromiso y valor simbólico sobre la tarea educativa de su comunidad.

El plantel dispone también de dos baños en condiciones regulares de funcionamiento debido a que ya no resultan suficientes para la cantidad de alumnos y maestros que existen. Adicionalmente, al final del terreno se conservan dos viejos galerones de madera que fueron en sus inicios las aulas principales y que la dirección ha acondicionado como bodega para guardar mesas, sillas y otros enseres menores que utilizan en algunos actos especiales.

La directora cuenta con una pequeña oficina, en la cual apenas caben el pequeño escritorio, la silla, el estante y el librero minúsculo en el que se apilan libros, cuadernos y varias cartulinas de trabajo con información relacionada con la gestión de todos los días.

Por lo que hace a las condiciones generales de la infraestructura y el equipamiento físico, puede afirmarse que cumple con los requisitos básicos para garantizar un adecuado desenvolvimiento escolar, lo cual es el reflejo de la eficacia de la gestión externa e interna, protagonizada por la directora y apoyada por la comunidad de maestros y padres de familia.

Sin embargo, lo anterior no significa que el plantel tenga satisfechas sus necesidades por completo. Su crecimiento y diversificación ha planteado nuevos requerimientos aún no resueltos, como es el caso de la biblioteca, el aula de medios, los baños, el comedor, las áreas verdes y la oficina de la dirección, que resultan de vital importancia para apoyar y consolidar el desarrollo educativo al que se ha comprometido sobradamente. Aunque es presumible adelantar que el plantel podrá solventar estas necesidades, resulta importante subrayar el compromiso que las autoridades educativas y municipales, así como los padres de familia, deben tener para facilitar la jornada escolar y colaborar decididamente para ofrecer cada día mejores condiciones de trabajo.

## LIDERAZGO, *ETHOS* ACADÉMICO Y CAPITAL SOCIAL

Conviene referir sobre este importante tema de la capacidad de gestión los elementos que juegan un papel importante en su explicación y que parece ser un rasgo característico de la escuela, que la distingue de muchas otras, incluso de aquellas que disponen de mejores condiciones de trabajo.

Uno de esos elementos que adquiere especial importancia tiene que ver con el liderazgo de la directora, en el cual se expresan de manera equilibrada voluntad, compromiso, disciplina, dedicación y capacidad para convocar, impulsar ambientes de trabajo colegiado y climas de diálogo permanente.

La directora es una persona respetada y querida por su sencillez, compromiso y valentía para asumir y defender los objetivos académicos y por su tenacidad para solicitar, tramitar y pelear los recursos y herramientas que se necesitan para cumplir mejor con su trabajo. Es una persona a la que lo mismo se le ve coordinando reuniones de trabajo con sus docentes que conversando con los padres de familia, elaborando oficios de petición y trámites o coordinando los desayunos escolares, vigilando la limpieza y atendiendo diversos asuntos administrativos cotidianos. Pero la directora también se hace visible en el cabildeo y la negociación con las autoridades educativas y municipales, con distintos actores de la comunidad y diversas organizaciones y dependencias gubernamentales que tienen que ver con la seguridad, bienestar y desarrollo del contexto en el cual se ubica el plantel.

El liderazgo que ejerce la directora tiene una contraparte igualmente importante en el equipo docente y administrativo. Se trata de un equipo

compacto, cohesionado, que ha podido construir y refrendar día con día las reglas básicas de convivencia y trabajo orientados por una alta expectativa de logro académico de sus alumnos, la dignificación permanente de la tarea educativa y el engrandecimiento de la institución escolar.

En todos los miembros de este equipo de trabajo, independientemente de su antigüedad, es manifiesto el orgullo institucional, que se respalda en la claridad de sus propósitos y por los compromisos fundamentales para cumplirlos a cabalidad.

Elementos centrales de normalidad mínima, como cumplir con los días y las horas de clase, atender los compromisos de los objetivos curriculares planeados para cada jornada y atender las reuniones del consejo técnico escolar, se han combinado favorablemente con otros compromisos que se han venido construyendo sobre la propia dinámica de las necesidades escolares, entre los cuales destaca el tiempo adicional que los maestros dedican todos los días para atender a los alumnos que en la jornada regular no mostraron el desempeño previsto. Invariablemente, la mayoría de los maestros se quedan con un pequeño grupo de alumnos entre una y dos horas más para reforzar contenidos, atender de manera personalizada sus requerimientos y conversar con los padres de familia para solicitarles su apoyo en el fortalecimiento pedagógico de sus niños.

Otro rasgo importante que explica este comportamiento tiene que ver con los docentes. Se trata de una comunidad constituida sobre una matriz básica de valores entendidos y compromisos compartidos que giran alrededor de un liderazgo excepcional a cargo de la maestra Lázara, maestra de personalidad sugestiva, que ha conjugado una trayectoria académica con años de experiencia en la formación de alumnos en la escuela pública, cuyo prestigio se ha construido no solamente por su carácter afable, decidido y combativo, sino también por los resultados educativos de sus alumnos.

Maestra de varias generaciones de alumnos que no sólo ha cargado con la gran responsabilidad de obtener resultados homogéneos en sus alumnos, sin distinción de género, etnia o condición social, sino que ha tenido la gran capacidad de formar alumnos de alto desempeño educativo, la maestra Lázara ha formado y entrenado a alumnos de sexto grado que han logrado los primeros lugares en la olimpiada del conocimiento en la zona escolar y la región, en la entidad federativa y a nivel nacional. Varios de sus alumnos han tenido la fortuna de recibir reconocimientos nacionales por parte de los presidentes de la República y de los secretarios de Educación del país, lo cual pone de manifiesto la efectividad de ella respecto a los logros educativos de los alumnos.

Pero este liderazgo no debe entenderse sólo como el conjunto de rasgos extraordinarios de una persona. Es sorprendente el impacto colectivo y el trabajo estratégico con el cual ha permeado al colectivo docente. El liderazgo

académico de la maestra Lázara tiene en contrapartida un clima escolar académicamente fértil, reflejado en el compromiso de todos los docentes en el planteamiento y discusión de ideas, el desarrollo de proyectos y las altas expectativas de logro educativo que se comparten, lo cual ha sido la punta de lanza de su relación con sus compañeras de mil batallas. De manera especial, la relación con la directora —cuyo vínculo se vuelve estratégico para acompañar el difícil proceso de la gestión administrativa— ha sido pieza clave para la coordinación institucional y la construcción del sentido fundamental de la mejora educativa. Sin lugar a dudas, la afinidad profesional de la maestra Lázara con sus colegas es un elemento fundamental del éxito escolar: la unen a ellos el reconocimiento académico y profesional, el respeto personal y el compromiso de formar parte de un proyecto escolar que está cimentado en el aprendizaje efectivo de los alumnos.

El espíritu de cuerpo y el capital social que ha podido construirse en el corazón del colectivo docente tiene una historia peculiar, pues se trata de una comunidad en la que cada miembro asume el compromiso de refrendar un proyecto educativo sólido más allá de la pura relación laboral y, al hacerlo, se suman al esfuerzo de respetar y hacer valer reglas básicas de convivencia, trabajo y desarrollo: cumplir con las clases, lograr los objetivos curriculares, comprometerse con el aprendizaje de los alumnos y desarrollar sistemas de reciprocidad y colaboración en el fortalecimiento profesional docente.

El *ethos* académico se impone cotidianamente a los pretextos de todos los días para no cumplir adecuadamente con el trabajo, pues se constituye en el referente permanente para contrarrestar los efectos perversos de la política, de las redes burocráticas o sindicales y de la condescendencia que avala en muchas ocasiones la irresponsabilidad y el cinismo.

Este *ethos* académico se ha podido traducir en una gestión estratégica del logro educativo con la cual se actúa para monitorear y retroalimentar el trayecto formativo de los alumnos. La maestra Lázara es la responsable de sexto grado y desde ahí monitorea los logros educativos de los alumnos que han pasado por los grados escolares precedentes, lo cual significa que desde ese lugar mira y valora los resultados previos, puede conocer el impacto de la enseñanza que imparten sus colegas y puede identificar problemas, sugerir cambios o líneas de fortalecimiento pedagógico. La posición clave de la maestra Lázara representa el mejor filtro de control de calidad de la educación en la escuela.

Cada uno de los maestros se sabe parte de un proyecto y de un colectivo de trabajo. Tiene definido un programa y una misión que se refrenda todos los días combinando disciplina y creatividad. Las reglas institucionales son claras: asistir a clase, prepararlas previamente, estar atentos a las vicisitudes del momento, enfrentar las contingencias, responsabilizarse por los resultados y atender insuficiencias de los alumnos cuyos resultados no han sido satisfactorios.

A lo anterior se suman los compromisos de retroalimentación: las revisiones de las planeaciones curriculares, las evaluaciones que hay que efectuar cada dos meses, la asistencia a los cursos de capacitación y asistir a las reuniones de trabajo colegiado para la puesta en común y la participación en la agenda educativa establecida de común acuerdo. A ello se suma la conversación cotidiana, informal, tras bambalinas, en los pasillos y los espacios recreativos en la cual se conversan no sólo las cuestiones personales sino los retos educativos, los problemas de aprendizaje, los logros de los alumnos y el prodigio del aprendizaje.

La cohesión social, identidad y liderazgo hacen del plantel un espacio privilegiado para que prendan adecuadamente las iniciativas colectivas de trabajo. Sobre este piso básico se construyen los proyectos escolares y los planes estratégicos. Movilizan la acción colectiva y desarrollan importantes habilidades para fijar escenarios y prioridades de atención con la finalidad de obtener nuevos recursos que fortalezcan la institución escolar. De esos recursos y de las metas comprometidas en su utilización se rinde cuentas para hacer de los procesos de gestión tareas transparentes, comprometidas y efectivas. Asumen también el enorme reto de la corresponsabilidad volviendo a cada actor consciente de su rol y su participación en las tareas comunes y de su objetivo fundamental: mejorar el aprendizaje de los alumnos.

### 3. GESTIÓN PEDAGÓGICA

En el subsuelo del capital social y el *ethos* académico que ha podido construir la comunidad escolar aparecen diversos dispositivos técnicos y pedagógicos que potencian su efectividad orientada a la mejora de la calidad y la equidad educativa que ofrece la escuela. Se trata de dispositivos muy prácticos que incrementan su pertinencia y efectividad por el sentido que tienen y por la manera en que la comunidad se apropia de ellos.

#### LA EVALUACIÓN: USOS Y APROPIACIONES

Uno de estos dispositivos tiene que ver con la evaluación, que se ha convertido en un crisol donde se mezclan positivamente elementos técnicos con factores sociales y procesos académicos que mandan muy buenas señales de éxito educativo pero, al mismo tiempo, iniciativas relevantes para buscar que este éxito se distribuya equitativamente entre todos los alumnos.

La escuela Altamirano es reconocida por los premios que ha ganado en la Olimpiada del Conocimiento, lo cual demuestra que es capaz de formar

alumnos de alto rendimiento educativo. Asimismo, en el contexto de las pruebas ENLACE ha obtenido puntajes cercanos a los 600 que la colocan en el umbral de la excelencia. Sin embargo, la preocupación fundamental de su cuerpo académico no está en ganar premios y puntajes, sino en garantizar que el promedio general de los alumnos se incremente.

El equipo docente y directivo asume que en términos generales no se ha podido lograr un promedio de ocho para toda la escuela. Reconocen que incrementar una décima de punto ha sido difícil y que una vez que se acercan al ocho vuelven a retroceder. Asumen también los problemas generales observados en todas las asignaturas, pero de manera puntual identifican problemas en las áreas de matemáticas, historia y ciencias, lo que si bien abona en la focalización de los problemas, plantea los desafíos fundamentales a los que se enfrenta la escuela en su conjunto.

Reconocer y hacer visibles estos desafíos de equidad y calidad ha sido posible gracias a los ejercicios bimestrales de evaluación, que consisten en la aplicación de exámenes a los alumnos, tanto los que corren a cargo de la dirección como los que aplican cada uno de los docentes. Todo mundo sabe que este ejercicio hay que realizarlo cada dos meses y que los resultados obtenidos se comparan, analizan y discuten en el colectivo escolar no sólo para reconocer avances o retrocesos sino para valorar sus implicaciones pedagógicas e institucionales.

Aunque son exámenes que se compran dentro del menú de opciones con que se cuenta en el mercado, lo que resulta interesante es el uso y significado que tienen para la comunidad escolar, pues se trata de un referente para retroalimentar las decisiones y los procesos pedagógicos. Aun cuando la comunidad académica reconoce las limitaciones de estos exámenes y hace esfuerzos por construir los propios —que respondan más a sus requerimientos y necesidades—, lo cierto es que los asumen como una gran oportunidad, pues entienden que les ha permitido instalar un dispositivo de alto valor institucional que se convierte paulatinamente en una cultura; tarea nada fácil en el contexto de trabajo escolar, pero que valoran en sus efectos positivos para definir rutas de mejora continua, seguimiento y retroalimentación.

Esta cultura de evaluación, construida sobre la base de instrumentos limitados, ha generado, sin embargo, una enorme plataforma de trabajo a favor de la equidad y la calidad educativa. Ha permitido potenciar aún más el capital social de la escuela y el ethos académico de los docentes. Ha incrementado el compromiso y la preocupación por un desempeño educativo más parejo para todos los alumnos. Lo sugerente de esta experiencia es que con instrumentos de evaluación limitados, la comunidad educativa ha generado una cultura de evaluación más sólida, fuerte y profunda que la que pudiera haber generado una prueba estandarizada de enorme rigor técnico.

## LA DISCUSIÓN COLEGIADA BASADA EN RESULTADOS

Las evaluaciones bimestrales han constituido una gran área de oportunidad para hacer que el trabajo educativo tenga referentes de monitoreo y retroalimentación permanente. Esta información que se obtiene de manera periódica adquiere mucho mayor sentido por el espacio de análisis y reflexión donde se coloca: el trabajo colegiado.

Existe un recurso formidable de retroalimentación y seguimiento, debido a que cada dos meses se dispone de información actualizada que se suma a la agenda de trabajo que el colectivo docente y la directora definen. Esto significa que en el conjunto de temas y necesidades de la escuela —que pasan por los interminables problemas administrativos y el mar de cuestiones de la vida cotidiana y de la gestión— el tema del aprendizaje aparece de manera permanente con un nivel de prioridad sobresaliente. Podría afirmarse que es el eje sobre el cual giran el resto de los temas y sobre el que se determinan las acciones relevantes para los distintos actores en lo individual y en el grupo.

Este tipo de trabajo permite generar una suerte de discriminación de factores para entender las razones o causas por las cuales se explican los resultados. Al tomar como base los resultados de las evaluaciones bimestrales, se revisan planeaciones curriculares, prácticas pedagógicas, problemas específicos de los alumnos, uso de materiales didácticos, ambientes escolares y hasta los temas vinculados con la relación de los alumnos con los padres de familia. La mecánica de trabajo, revisión y reflexión que se construye desde la tarea individual, pero que se comparte y se analiza con el colectivo, ha permitido la focalización de los problemas fundamentales.

Así, por ejemplo, este trabajo permite acercarse con mayor precisión a las dificultades. Permite focalizar mejor cuándo las dificultades se asocian al docente, al alumno o al padre de familia, lo cual parece instalar gradualmente un esquema interesante de rendición de cuentas y corresponsabilidad, apoyando las decisiones que se emprenden para atender los problemas de aprendizaje detectados.

Lo anterior resulta ser una práctica ejemplar de trabajo colegiado, pues permite focalizar bien los problemas, definir prioridades, establecer un mecanismo adecuado para la determinación de causas y, sobre todo, afinar la puntería en las estrategias de intervención.

Con la misma lógica, el colectivo de trabajo aborda casi todos los temas de la gestión institucional y pedagógica, por lo cual cada uno de los aspectos y factores que intervienen en ella se resignifican permanentemente y se dimensionan en su justo sentido, toda vez que todo se encamina al logro educativo de los alumnos.

En estos términos, el trabajo colegiado ha sido prometedor para conjugar y delimitar, a un tiempo, hasta dónde llega la responsabilidad individual y hasta dónde la colectiva, cuál es el papel de la escuela y de la dirección y sus elementos de incidencia efectiva, y hasta dónde éstos se ven limitados por la falta de apoyos externos, de la familia y de la comunidad, y hasta dónde es una cuestión circunscrita al esfuerzo, la voluntad y la capacidad de los alumnos.

Todo ello constituye, indudablemente, un importante dispositivo de concertación institucional y de movilización individual y colectiva.

## LA PLANEACIÓN CURRICULAR: LOS COMPROMISOS DE TODOS LOS DÍAS

Otro aspecto que se destaca en el esquema de gestión pedagógica tiene que ver con la planeación curricular, que constituye también un dispositivo de vital importancia para regular los compromisos pedagógicos de cada uno de los docentes y establecer la ruta de coordinación, seguimiento y retroalimentación del trabajo educativo.

Cada docente asume que su planeación curricular es un instrumento indispensable para ordenar los objetivos y las secuencias de abordaje pedagógico. Es, también, una herramienta de transparencia que permite hacer visibles, en periodos acotados y manejables, los compromisos a cumplir y los retos a enfrentar para traducir el esquema de enseñanza en resultados de aprendizaje.

La planeación curricular se asume como un referente del compromiso de los docentes y constituye uno de los ejes sobre los cuales se construye la supervisión académica de la directora y la eventual retroalimentación por parte de los compañeros de trabajo. Por ello también se constituye en un dispositivo de autoobservación pedagógica del docente que le permite reconocer los avances, problemas y estrategias de solución.

## LAS CLASES Y LAS COMPETENCIAS DOCENTES

La mayoría de los profesores cumplen con los requisitos fundamentales exigibles para impartir una buena clase. Reflejan un desarrollo razonable de competencias didácticas acordes con los propósitos de estudio. Utilizan los recursos didácticos disponibles otorgados por la SEP e incorporan aquellos que se consideren necesarios para complementarlos. Son capaces de reconocer las características de los niños y definir los ritmos de aprendizaje más adecuados.

Usan, en general, en términos bastante aceptables, la evaluación que se refiere a las etapas diagnóstica, formativa y sumativa, y muestran habilidades sobresalientes para intervenir de acuerdo con las circunstancias y necesidades de cada niño y del grupo en su conjunto.

Recurren a distintos mecanismos de evaluación y retroalimentación: cumplimiento de tareas, participación y trabajo en clase y pruebas objetivas.

Aunque algunos docentes no cuentan con los recursos didácticos indispensables, como fichero y libros para el maestro, buscan la manera de solventarlos elaborándolos o adquiriéndolos por distintas vías.

Los maestros son capaces de reconocer algunos problemas de aprendizaje de sus alumnos que obedecen a problemas personales y hacen lo posible por ofrecerles una atención diferencial, aunque reconocen la enorme necesidad de contar con apoyos que permitan atender mejor a los niños con necesidades especiales.

En términos generales, las prácticas pedagógicas de los docentes cumplen con los requisitos básicos, aunque muchos de ellos reconocen la necesidad de cambiar los estilos de enseñanza para propiciar la innovación educativa y mejorar los resultados educativos, junto con la necesidad de elaborar material didáctico interesante para los alumnos y mejorar la capacidad de abordar algunos contenidos de manera más práctica. Quizá éste sea uno de los puntos de la agenda pendiente que el plantel tendrá que asumir con mayor fuerza en el futuro.

## LA CAPACITACIÓN DOCENTE

Aunque la formación inicial y la experiencia de la mayoría de los docentes son relevantes y congruentes con las necesidades educativas de los alumnos, la capacitación aparece como un elemento medular para acompañar la apuesta educativa que cada uno de ellos ha generado.

La experiencia del equipo docente pone de manifiesto la importancia que tiene la capacitación dentro de la escuela, es decir, aquella que se produce desde las propias necesidades, acciones, prácticas y resultados de los docentes. Esta capacitación desde dentro se ha construido sobre la base de una sólida comunidad académica, la identidad que los une acerca de la importancia de comprometerse con una educación de calidad para todos y por las reglas construidas y asumidas colectivamente. La reciprocidad y el aprovechamiento mutuo de habilidades y capacidades se han convertido en el mejor dispositivo de actualización. De él emanan las reflexiones y las búsquedas de información, conocimiento y experiencias, orientadas no sólo por las percepciones personales de cada quien respecto a sus debilidades y fortalezas académicas, sino, sobre todo,

por los resultados obtenidos en los resultados de aprendizaje de los alumnos y las prácticas pedagógicas.

La capacitación desde adentro ha instalado una ruta interesante de formación en la cual se discute desde la experiencia y de ahí se generan diferentes mecanismos de actualización. Los profesores aprenden de la práctica, misma que se convierte en fuente de reflexión y monitoreo acerca de las competencias académicas y de su pertinencia para resolver los problemas encontrados. La conversación sobre casos o situaciones, ejemplos de problemas y la manera de enfrentarlos constituye un mecanismo de entrenamiento fundamental que se define desde el cotidiano escolar.

Lo anterior, aunque no anula la capacitación fuera de la escuela, le otorga a ésta un nuevo carácter y significado, especialmente por colocar referentes importantes para romper con la cultura de la *cursitis* y de los *puntos* que han formado parte estructural de las inercias docentes respecto a la formación continua y su desarrollo profesional.

#### 4. PARTICIPACIÓN SOCIAL Y PROYECCIÓN A LA COMUNIDAD

##### CONTRA EL ANONIMATO SOCIAL

El equipo de trabajo no sólo es reconocido por su gran cohesión interna y su gran capacidad de acción colectiva dentro del plantel. Son, asimismo, miembros de la comunidad del cerrito y parte activa de su vida cotidiana. Los maestros viven en la comunidad, comparten su rutina, sus problemas, tradiciones, cultura y festividades. Los docentes, su directora y sus trabajadores trascienden el anonimato social.

Los docentes están insertos en una red de relaciones que si bien se construyen en la escuela y para la escuela se sitúan en espacios más amplios de visibilidad social. Son vecinos que concurren a los mismos lugares para satisfacer sus necesidades, se encuentran reiteradamente con padres de familia, autoridades, alumnos y exalumnos en los diferentes entornos de la vecindad, el camino por las calles, la tienda de la esquina, la alberca o el restaurante.

La directora y sus docentes son, por tanto, una prolongación de la vida en la comunidad. Esto hace que se incremente la capacidad de diálogo con los padres de familia, a quienes se conoce bien en diversas aristas de su vida laboral, profesional, familiar y hasta psicológica. Conocen bien a sus hijos, saben de sus habilidades y capacidades, pero también reconocen su presencia social y cultural en la comunidad.

## COMPROMISO Y ORGANIZACIÓN

Si las maestras demuestran su profesionalismo y vocación con trabajo complementario, con el cumplimiento cabal de los días laborables que señala el calendario escolar, con la atención personalizada a los alumnos y con la rigurosa ejecución del plan de estudios, los padres de familia no pueden permanecer al margen de esa dinámica escolar, a riesgo de mutilar la formación de sus hijos.

En la Escuela Altamirano se cumple con la norma de constituir o renovar anualmente y al inicio del ciclo escolar la asociación de padres de familia, que se integra con los más participativos.

En la primera reunión del ciclo escolar, la directora y las maestras explican a los padres de familia los compromisos y metas anuales, y se reúnen cada bimestre para informarles sobre los avances, así como acerca del desempeño de sus hijos. Cada maestra informa sobre el examen de diagnóstico de cada alumno y concerta con los padres de aquellos con menor rendimiento académico su compromiso de coadyuvar a superar ese rezago. Todos los compromisos quedan asentados en las actas correspondientes. En promedio, asiste el ochenta por ciento de los padres de familia.

Las reuniones se desenvuelven en un ambiente de respeto, y frente a las diferencias de opinión entre padres de familia y maestras, o entre las maestras, prevalece el compromiso común del mejoramiento escolar.

Esta corresponsabilidad se alimenta de manera permanente, pues es una actividad programada en todos los meses del calendario de actividades «comunicar a los padres de familia en caso de algún problema con su hijo».

## COMPROMISOS EN CONTRAPARTIDA

Los padres de familia y la comunidad también conocen y reconocen a la escuela, saben de sus deficiencias, de sus avances y logros. Pero también valoran su prestigio, el esfuerzo y el compromiso sobrado que tienen con la educación de los niños. Por ello la defienden, son sensibles a sus recomendaciones y la apoyan. Cada padre de familia refrenda el compromiso educativo con sus hijos porque saben que deben de estar a la altura del compromiso educativo que tienen los maestros con ellos. Esto fundamenta el fuerte lazo que se ha construido entre los docentes y los padres de familia; y es evidente la participación de estos últimos en la formación de maestros con ellos.

La relación más amplia del colectivo escolar con la comunidad se expresa en las iniciativas de las maestras para organizar y participar en eventos

sociales y culturales, como conmemoraciones y ritos que tienen que ver con reconocimientos (madres, padres, maestros), con tradiciones (muertos, semana santa, posadas) y con eventos patrios. Otras manifestaciones se relacionan con justas deportivas y festivales artísticos, de interés para toda la población.

Un testimonio del reconocimiento al esfuerzo en la primaria Altamirano son las aportaciones —aún moderadas— de miembros de la sociedad local, gestiones exitosas que han sido reconocidas por el pec, destinando recursos adicionales proporcionales para apoyar el fortalecimiento institucional del plantel.

## MICROPOLÍTICA Y CONTRACULTURA

La proyección a la comunidad no es siempre tersa. El equipo docente y directivo también tiene que enfrentar las vicisitudes de la política local, la que corresponde al municipio y la que atañe a las cuestiones sindicales. En la búsqueda de apoyos y posicionamientos, buscan refrendar su proyecto educativo y tienen que hacerlo cuidando que en la gestión de solicitudes no se caiga en el entreguismo o en la crítica sin fundamento. El reto no es menor: entrar al juego de las micropolíticas sin debilitar el proyecto educativo, entrar a las negociaciones con fines de fortalecimiento institucional, enseñar con el ejemplo y ganar mejores condiciones para el desarrollo educativo de la comunidad.

A lo anterior se agrega también el juego contracultural, es decir, asumir el costo de hacer las cosas bien, «a pesar de los pesares». Entrar en el escenario de las competencias negativas, de la envidia y de la sospecha de otros centros y otros maestros que no entienden ni valoran el esfuerzo escolar; saltar las trabas y las piedras en el camino que provienen de la autoridad, de los planteles circunvecinos o de los colegas de otras zonas escolares. El camino no ha sido fácil y no es por ganar monumentos al sacrificio, sino por reivindicar el proyecto de la escuela pública mexicana como una aventura de calidad para impulsar el bienestar y el desarrollo de las personas, sus familias y la comunidad.

En suma, el esfuerzo de los miembros de la comunidad escolar no está exento de pasiones humanas adversas alimentadas por egoísmos, envidias, competencias negativas o por el simple juego de poderes que intentan sujetar o suprimir experiencias sociales para mostrar fuerza de dominio o para abonar a intereses particulares. De cualquier manera, frente a ello, la mejor defensa ha sido la reiterada práctica y salvaguarda del principio de una educación de calidad.

## LECCIONES APRENDIDAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

La escuela Altamirano es una muestra elocuente de cómo se hace lo que tiene que hacerse, atendiendo vacíos e insuficiencias y movilizando adecuadamente los recursos disponibles para cumplir con los objetivos fundamentales: lograr un aprendizaje sólido de los alumnos. La escuela primaria del cerrito es una muestra clara de que sí es posible construir un ideario y una ruta práctica para que los alumnos aprendan lo que tienen que aprender, lo hagan en los tiempos en que hay que hacerlo y, además, lo hagan felices.

Entre las lecciones que nos presenta esta experiencia escolar, destaca de manera central la capacidad de constituir un importante equipo de trabajo y un sistema de liderazgo suficientemente fuerte para generar las condiciones de normalidad mínima y dispositivos de atención a las insuficiencias y vacíos, logrando construir un esquema general centrado en el logro educativo de los alumnos.

Se trata, en esa perspectiva, de una experiencia que permite dar cuenta del complejo proceso de construcción social de la calidad educativa que se desarrolla en el contexto y el entorno de una comunidad pequeña, estrecha en su sistema de relaciones y con una alta permeabilidad entre las fronteras de la escuela y las de la comunidad, las familias y las personas.

A continuación se enumeran de manera indicativa las que pueden ser consideradas las principales fortalezas extraídas de la experiencia de este plantel escolar. Se formulan, también, algunas áreas de mejora que se abren en virtud de la propia experiencia de su desarrollo educativo e institucional.

### FORTALEZAS

La cohesión del grupo y su gran capital social es, sin lugar a dudas, la principal fortaleza de la escuela. Esto es el fundamento de la construcción social de la calidad y es la fuente principal que hace que las pequeñas acciones cotidianas se agreguen positivamente a un esfuerzo gradual de mejora continua.

La organización escolar ajustada a esquemas de normalidad mínima es un elemento que el plantel ha desarrollado con especial eficacia. El colectivo de trabajo ha podido conformar una relación estrecha y positiva entre la norma, la movilización organizada de recursos y el compromiso por la mejora de los resultados educativos e institucionales.

El liderazgo focalizado en la administración y la docencia escolar se ha convertido en eje fundamental de desarrollo académico y control de calidad, construidos sobre la base de un *ethos* académico y las altas expectativas de logro compartidas.

La evaluación se ha instalado, en el contexto de un *ethos* académico y de un capital social sólido, en un dispositivo de seguimiento, monitoreo y retroalimentación académica que no sólo refleja procesos y resultados, sino también una cultura que genera anclajes sólidos de rendición de cuentas en el cotidiano escolar.

Es también ejemplar la generación de mecanismos importantes de formación continua de docentes construidos desde el interior de la escuela, haciendo más pertinente los esfuerzos de actualización y, por ende, vinculándolos con proyectos y necesidades claramente situadas.

## OPORTUNIDADES DE MEJORA

La escuela, al constituirse como una comunidad sólida, ha generado núcleos fundamentales de fortalecimiento institucional y educativo, lo cual la coloca en una condición sumamente favorable para enfrentar limitaciones y problemas, pero, especialmente, para avanzar en una línea ascendente de innovación. En tal sentido, la ruta de cambio y transformación tendrá que enfrentar el desafío de abrir el trabajo académico y de gestión, cuidando los riesgos de ruptura y debilitamiento. Es decir, se trata de hacer un esfuerzo sistemático, calculado y estratégico para conciliar los esfuerzos de normalidad mínima (seguir cumpliendo con las tareas educativas como hasta ahora) y sus controles internos, con acciones de mayor relevancia en el terreno de la innovación educativa e institucional.

Entre los esfuerzos de apertura e innovación, es recomendable que la comunidad escolar realice los siguientes:

- **Formación docente**, buscando establecer una relación más estrecha entre los procedimientos internos —reconocimiento de necesidades y apuestas de actualización, definidas desde el propio colectivo docente—, y lo mejor de la oferta externa tanto la que genera la Secretaría de Educación como la que aportan instituciones de educación superior estatales, nacionales e, inclusive, internacionales. La madurez académica del equipo docente los coloca en una condición muy favorable para pensar en un nivel de formación de vanguardia y de alta excelencia académica.
- **Prácticas pedagógicas**, lo cual supone avanzar sustancialmente en establecer un buen sistema de gestión del logro educativo que permita garantizar que los problemas identificados en las capacidades docentes, los recursos educativos y tecnológicos y la gestión escolar, sean solventados estratégica y eficazmente frente a los retos de mejora general de los resultados

educativos de todos los alumnos. A ello deberá agregarse la necesidad de realizar acciones que permitan documentar las buenas prácticas de los docentes y generar mecanismos sólidos de divulgación interna y externa, con lo cual podrán afianzarse los casos ejemplares y permitirá ampliar el espacio simbólico y académico del trabajo docente de calidad dentro y fuera de la escuela.

- **Tecnologías de información y comunicación**, tema que deberá de convertirse de alta prioridad para apoyar los procesos de mejora académica y, sobre todo, de innovación educativa. Fortalecer el equipamiento y la infraestructura es una tarea inmediata, es condición indispensable para el desarrollo y fortalecimiento de las competencias aplicadas a la actualización docente y a la mejora de las prácticas pedagógicas.
- **Evaluación educativa**, aspecto en el cual habrá de avanzarse en la mejora de los instrumentos utilizados que se aplican a los alumnos mediante propuestas de trabajo construidos por el equipo docente, a efecto de generar instrumentos más pertinentes y adecuados que permitan vincular los exámenes de tipo estandarizado, como los de enlace, con los que aplique internamente el plantel. También sería conveniente establecer estándares de desempeño docente y elaborar instrumentos de evaluación que permitan dar cuenta de su cumplimiento.
- **Fortalecimiento del trabajo colegiado**, mediante el involucramiento activo de otros actores académicos, institucionales y sociales en el que se prevea la participación de asesores técnico-pedagógicos de alto nivel y espacios de conversación con actores académicos importantes, buscando en este aspecto aprovechar los apoyos del pec para invitar a investigadores estatales, nacionales e intelectuales reconocidos que generan aportaciones para la innovación educativa. De igual forma, se requiere ampliar el esquema colegiado con los padres de familia y actores clave de la comunidad a fin de involucrarlos en las estrategias de organización y coordinación de las tareas académicas e institucionales.
- **Ampliar la colaboración con otras escuelas**, a través de esquemas en red que permitan compartir experiencias académicas y fortalecer procesos de gestión institucional, lo cual supone realizar esfuerzos sistemáticos que aprovechen los mecanismos formales e informales de interacción y comunicación. Se trata con ello de superar los ambientes de competencia irracional sobrecargados de «envidias personales», utilizando mecanismos de apertura, apoyo y aprendizaje recíproco. Sería conveniente impulsar la organización de foros académicos locales en los cuales participen planteles de la zona escolar y de la región.

- **Fortalecer los mecanismos de participación social**, con base en los dispositivos de proyección a la comunidad, a efecto de mejorar la presencia e involucramiento de los padres de familia en la gestión pedagógica e institucional. Especialmente se recomienda que los docentes puedan producir algunos materiales breves que permitan difundir y divulgar consejos y sugerencias para apoyar el aprendizaje de sus hijos, mecanismos de sensibilización y recomendaciones para solicitar apoyo social e institucional en la localidad o la región.
- **Mejorar la comunicación y acompañamiento de la supervisión escolar**, lo cual supone tareas articuladas realizadas por parte de la comunidad escolar y por las autoridades educativas para lograr que la función supervisora sea sensible a las necesidades del centro escolar, reconozca sus capacidades institucionales y pueda con ello generar esfuerzos concertados de apoyo, acompañamiento y retroalimentación sobre sus propias iniciativas y desarrollo académico. La lógica de sumar, y no de restar debe ser la que impere en las relaciones de supervisión y acompañamiento, asumiendo que la escuela Altamirano es ejemplar para Guerrero y para el país entero.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALVARIÑO, C., *et al.* «Gestión escolar: un estado del arte de la literatura», en Anne Anderson, *La rendición de cuentas en la educación*, IIEP-UNESCO, Bruselas, 2000
- ANTÚNEZ, S. del Carmen, F. Imbernón, A. Parcerisa y A. Zabala, *Del proyecto educativo a la programación de aula*, Graó, Barcelona, 1999
- ANTÚNEZ, Serafín, *Claves para la organización de centros escolares*, 5ª ed., Universidad de Barcelona/Editorial Horsori, Barcelona, 1998
- CALDWELL, Brian, *La administración basada en la escuela*, IIEP-UNESCO, Bruselas, 2005
- ELMORE, Richard, y colaboradores, *La reestructuración de las escuelas. La siguiente generación de la reforma educativa*, FCE, México, 1996
- MIRANDA LÓPEZ, F., Harry Patrinos y A. López, *Mejora de la calidad educativa: posiciones y propuestas*, Banco Mundial/Comie-Flasco, México, 2007

# COLECTIVO, VALORES, LENGUA Y CULTURA: COMPONENTES DE LA CALIDAD EN LA ESCUELA INTERCULTURAL BILINGÜE EL PROGRESO

Sylvia Schmelkes del Valle <sup>1</sup> • Tonatiuth Mosso Vargas <sup>2</sup> •  
Miguel Reyes Pérez <sup>3</sup>

*Los niños van a la escuela contentos.  
Regresan a casa contentos. Y al día siguiente,  
nuevamente se van con ganas a la escuela.*

Palabras de una madre de familia de la Escuela EL PROGRESO

## ANTECEDENTES

La Escuela Primaria Intercultural Bilingüe El Progreso, ubicada en la comunidad de Cabeza de Arroyo Nuevo, municipio de Xochistlahuaca, Guerrero, participó en el concurso Reconocimiento a la Calidad Guerrero y fue seleccionada para ser objeto de un estudio de caso que permitiera conocer su experiencia y las razones de su calidad.

Los autores de este escrito fueron seleccionados por la Secretaría de Educación de Guerrero para llevar a cabo dicho estudio de caso.

## METODOLOGÍA

Durante las visitas de campo, los investigadores llevamos a cabo entrevistas grupales con docentes y padres de familia, entrevistas individuales con cada uno de los integrantes del cuerpo docente, observaciones de la escuela y de clases impartidas en cada uno de los 6 grupos de los que consta la escuela, concentración de información estadística, entrevistas individuales con miembros de la comunidad y entrevistas individuales con alumnos. Esta información fue trabajada en el presente documento, considerando los rubros principales que la literatura sobre calidad escolar señala como las características de las instituciones escolares que logran resultados extraordinarios con la mayoría de sus alumnos.

<sup>1</sup> Directora del Instituto de Investigaciones para el Desarrollo de la Educación, Universidad Iberoamericana

<sup>2</sup> Profesor investigador de la Escuela Normal Regional de la Montaña, Guerrero

<sup>3</sup> Profesor investigador de la Escuela Normal Regional de la Montaña, Guerrero

## EL CONTEXTO

Xochistlahuaca es un municipio de los 81 integrantes del estado<sup>4</sup>; se encuentra al sureste del puerto y ciudad de Acapulco. Es un municipio constituido por un alto porcentaje de hablantes de la lengua amuzga o ñomndaa. Colinda al oeste con el municipio de Tlacoachistahuaca (que también es un municipio indígena de descendencia ñomndaa) El grupo ñomndaa se caracteriza por su ubicación geográfica que se asienta en la delgada franja que limita a la Costa Chica con la Montaña. Otra característica singular se debe a que su territorio se limita fundamentalmente a tres o cuatro municipios donde tiene un alto porcentaje de habitantes indígenas. Xochistlahuaca y Tlacoachistlahuaca son un digno ejemplo de asentamientos de este grupo cultural. Ñomnda es la denominación de lengua amuzga en su traducción al español, y que encuentra su significado en *nanncue ñomndaa*: «las personas que hablan la palabra del agua».

Una de las comunidades cercanas a la cabecera es Cabeza de Arroyo Nuevo (Xque<sup>n</sup> Tsjo' Xco), lugar donde se encuentra la Escuela Primaria Bilingüe El Progreso, la cual es motivo del presente documento. Está a una distancia de 10 minutos en automóvil, por carretera pavimentada, de Xochistlahuaca.

Xque<sup>n</sup> Tsjo' Xco es una comunidad de reciente creación. Sus habitantes son migrantes del pueblo vecino de Cozoyoapan, contiguo a la cabecera municipal. Hace aproximadamente 50 años vecinos de Cozoyoapan se mudaron a vivir a sus terrenos, con la finalidad de cuidar de ellos y sobre todo de sus cultivos y cosechas.

Xque<sup>n</sup> Tsjo' Xco es una comunidad constituida por indígenas amuzgos o ñomndaa, una gran mayoría (98%) de los cuales son monolingües en lengua indígena.

Xque<sup>n</sup> Tsjo' Xco se define por mantener aún una organización comunal. La actividad económica se limita a la agricultura de maíz y frijol destinado al autoconsumo. También se produce jamaica y ajonjolí. La ganadería en pequeña escala se practica también, y las mujeres se dedican al tejido de huipiles y otras prendas de tradicional estilo amuzgo, que llegan a comprarles los domingos a Xochistlahuaca.

Debido a la imposibilidad de sobrevivir con el fruto de los productos de la tierra, algunas familias se ven forzadas a migrar por temporadas a los campos agrícolas del noroeste del país para ser contratados como jornaleros agrícolas durante los periodos de cosecha. Últimamente, la migración de los niños ha disminuido como efecto del programa Oportunidades. También se dan procesos de migración permanente a zonas urbanas de Guerrero y del país, y más recientemente a los Estados Unidos.

<sup>4</sup> Según la página web del estado de Guerrero, son 81 municipios. Según la Ley Orgánica del Poder Judicial de la Federación, son 76.

La comunidad se llama Cabeza de Arroyo Nuevo, porque en su corazón brotaba un manantial, ahora ya desaparecido.

En la actualidad, Xque<sup>n</sup> Tsjó' Xco cuenta con aproximadamente 540 habitantes. Las primeras familias que se trasladaron a este paraje identificaron la necesidad de encontrar una institución que los integrara como una comunidad, lo que dio inicio hace 40 años a la gestión de creación de la escuela primaria. Su construcción permitió que la comunidad se congregara. De esta manera, la escuela creó a la comunidad.

En la comunidad hay un preescolar y una escuela secundaria comunitaria de Conafe. La mayoría de los niños llegan a la primaria habiendo cursado el preescolar. No todos los egresados siguen estudiando la secundaria. Algunos lo hacen en la secundaria de la localidad, otros en una telesecundaria de un pueblo vecino y otros más en Xochixtlahuaca.

La región se caracteriza por intensos conflictos sociales entre miembros de partidos opositores, debido al mal manejo de lo político que han hecho los caciques locales. Este conflicto en muchas comunidades ha llegado a las escuelas, pues los maestros opositores crean una escuela paralela a la que asisten los hijos de las familias opositoras. Cada escuela se afilia a un partido. Dado lo pequeño de las comunidades, las escuelas son multigrado y la calidad de los aprendizajes se ve afectada. La escuela se ha propuesto poner la educación por encima de las diferencias políticas y religiosas. Es una de las dos comunidades que no cuenta con escuela paralela.

## LA ESCUELA

La Escuela Primaria Bilingüe El Progreso<sup>5</sup> tiene 33 años de haber sido fundada. Al inicio fue una escuela unitaria que funcionaba en enramadas y en la iglesia de la comunidad, a pesar de lo cual atendía a los niños de las comunidades aledañas y vecinas: Plan de Maguey, Plan de los Muertos, Manantial Mojarra y Plan Limón. Los habitantes de estas comunidades tenían que prestar servicio a la comunidad de Cabeza de Arroyo Nuevo por esta razón.

La comunidad construyó la escuela en 1991 a base de tequio, trabajando, a decir de uno de los padres de familia, día y noche.

Su historia no está exenta de dificultades. Antes de que se construyera la escuela, había un grupo de maestros borrachos, incluido su director. El pueblo expulsó a todos, menos a una maestra que sigue siendo docente en la escuela. Llegó un director bueno y comenzaron a llegar alumnos de otras comunidades.

<sup>5</sup> La Escuela Primaria Bilingüe El Progreso, con C.C.T. 12DPB0501V pertenece al sector educativo 016 de la Región Costa Chica, y a la zona escolar 065

La comunidad sacó también a este director por una calumnia que levantó contra un maestro. Llegó una directora muy trabajadora y la escuela se fue levantando. Llegó a tener entre 40 y 50 alumnos por grupo, pues asistían alumnos de otras comunidades. Conforme se fueron abriendo escuelas en esas comunidades, la población escolar fue descendiendo, de manera que, con sólo los niños de la comunidad de Arroyo Nuevo, el promedio por grupo es ahora de 15.

Desde su fundación, la escuela pertenece al subsistema de educación indígena bilingüe. En la actualidad atiende al 95% de la población en edad de educación primaria de la comunidad, con una matrícula de 108 alumnos. Su eficiencia terminal promedio es del 80% —bajo, en comparación con la media nacional— y el porcentaje de reprobación promedio del 5%.

La Escuela Primaria Bilingüe El Progreso es pequeña, de 6 grupos, en los cuales se trabajan los seis grados de la escuela primaria. Está integrada por 7 docentes, 6 profesores de grupo y una directora sin grupo. Cada grado es atendido por un docente bilingüe. El horario de actividades escolares es de 8:30 a.m. a 13:00 p.m., de lunes a viernes. Cuatro de los siete maestros tienen el incentivo de arraigo, proporcionado por el programa compensatorio Pareib, por lo que se quedan algunas tardes a trabajar con todo el grupo o con los alumnos rezagados. Cuando es necesario, los otros tres docentes también trabajan horas adicionales con los alumnos.

La infraestructura escolar se encuentra en un buen estado. Algunas aulas fueron construidas con apoyo de los programas compensatorios y del municipio y con la activa e intensa participación de la comunidad. El espacio es amplio. Se cuenta con un patio de recreo de buen tamaño y una cancha de basquetbol techada que la comunidad aprovecha para realizar eventos importantes. Una de las aulas del cuerpo central de la escuela está destinada a un aula de cómputo que, aunque cuenta con 30 computadoras, se encuentra inutilizada debido a que no hay conexión eléctrica. Esto ocasiona que el grupo de primer grado sesione en un aula excéntrica e improvisada, aunque también en buen estado. La escuela cuenta también con una cocina y un comedor en el que se ofrece un almuerzo caliente a los alumnos a los que se les cobra \$2.00 por el servicio. El costo restante lo cubre el dif municipal. A iniciativa de uno de los docentes, en el patio de la escuela se inició un vivero escolar. Durante nuestra primera visita, los arbolitos eran cuidados por los alumnos. En la segunda visita, los árboles ya habían sido entregados a las familias, que los sembraron en los patios de sus casas.

El aseo y orden de la institución escolar son evidentes. No hay basura en el suelo. Los dos pequeños baños, uno para niños y otro para niñas, se encuentran en estado impecable.

Una característica muy especial de esta escuela, y de al menos todas las de la zona escolar, es que se privilegia el aprendizaje de la lengua ñomndaa,

que es la lengua materna de los niños y los maestros. La lengua es objeto de estudio y los niños aprenden a leerla y a escribirla, recurriendo a un método para su enseñanza elaborado por el supervisor de zona, el mtro. Moisés. Todas las asignaturas se imparten en lengua indígena, incluso la clase de español. La escuela es el único contacto que los niños de la comunidad tienen con el español. Muy pocas familias tienen televisión. La estación radiofónica que se escucha es la que transmite en lengua indígena. Los hogares son monolingües. Por ello, y por la importancia que la escuela le da a la lengua indígena, los niños de sexto grado entienden un poco, pero no hablan español. Copian y toman dictado, pero no lo escriben.

## LA GESTIÓN PEDAGÓGICA EN LA ESCUELA

### EL PROYECTO ESCOLAR

La escuela bajo estudio ha decidido, desde hace ya cinco años, que su proyecto escolar central es la formación de valores. Sus proyectos escolares han puesto a éstos como el centro de su quehacer colectivo. La razón por la que se decidió que este trabajo era el importante fue múltiple: había robos, las cosas de la escuela no se respetaban, el periódico mural duraba medio día y luego era destruido, los niños se trataban mal entre ellos... Al principio les costó mucho trabajo. No encontraban la manera de trabajar el deseo de que los niños fueran honestos, respetuosos y amigos entre ellos y con sus docentes. Decidieron comenzar con el saludo, considerando que éste indicaba al niño que se le conocía, se le estimaba, se le daba importancia. En la escuela los maestros se saludaban entre sí y a cada uno de los niños. Los alumnos conservan todavía el hábito de saludar. A nosotros nos saludaban uno por uno.

Además, los docentes tuvieron conversaciones con las parejas de padres de familia de los niños que mostraban alguna señal de maltrato o violencia; les pidieron que saludaran a sus hijos al llegar de la escuela, de ser posible con una muestra de afecto. Reflexionaron con ellos sobre cómo eran las relaciones entre las personas antes. Emergió con claridad el respeto a los ancianos, a los mayores. Los padres de familia estuvieron de acuerdo en que esto no debía perderse.

Al interior de la escuela, los maestros condujeron relaciones respetuosas y afectivas entre ellos y con sus alumnos. Han ido practicando los valores en sus actividades cotidianas. El periódico mural alude a ellos semana con semana. En el pasillo se ponen carteles sobre los valores que se están trabajando en el periodo. En todos los salones está el calendario de Televisa sobre valores. Cuando la clase

se presta —fue el caso de la clase que observamos en el sexto grado sobre el desarrollo de los adolescentes y las enfermedades de transmisión sexual— se hace referencia explícita a los valores, utilizando la palabra en español.

Con el tiempo han logrado avances extraordinarios. La escuela está limpia. Los maestros dejan sus artículos personales, incluyendo el dinero, sobre el escritorio del salón y se salen. Ya nunca se pierde nada. El periódico mural dura impecable toda la semana. Los dos pequeños baños, uno para hombres y otro para mujeres, siempre están limpios. Los niños se relacionan entre ellos y con los maestros en forma respetuosa. Según uno de los docentes, estos resultados ya se observan también afuera. Los niños asistieron recientemente a una actividad de la zona, y según una maestra, su comportamiento destacó sobre el de todos los demás: entraron en orden, se mantuvieron sentados y atentos, mientras los otros gritaban, reían, se desordenaban, corrían, y los maestros no podían controlarlos. Ya se les conoce en la zona como la escuela de los valores y se reconoce su éxito. Los padres de familia agradecen a la escuela este trabajo, que se deja ver también en el respeto de los niños a sus mayores.

Es de destacar el trabajo consistente y compartido en torno a un propósito nada sencillo: la formación en valores. Esto se ve reflejado en la planeación y en la vida cotidiana de la escuela. Los valores se aprenden conociéndolos, pero sobre todo viviéndolos. La escuela se ha convertido en un espacio de relaciones interpersonales donde estos valores se viven día con día. Esto hace que el clima de la escuela sea excelente. Los alumnos ahí se sienten seguros, respetados y queridos.

Los estudios recientes sobre escuelas efectivas han identificado éste como el principal factor para explicar las diferencias en rendimiento (UNESCO, 2008), en igualdad de condiciones socioeconómicas, y sobre todo en realidades de pobreza (Ahuja y Schmelkes, 2004). Las buenas relaciones generan un ambiente de confianza, lo que crea una cultura escolar que fortalece lo que algunos autores han llamado capital social (Putnam, 2000; Coleman, 1988), y que Loera (2001) ha considerado como uno de los factores determinantes en la definición de una buena escuela.

La escuela también se ha propuesto reducir la reprobación. Para ello los maestros se quedan por las tardes con los niños que muestran algún rezago respecto de sus compañeros. La reprobación no ha desaparecido, hay alumnos que faltan mucho debido a salidas con sus familias, y otros que tienen algún retraso intelectual. No obstante, sí se ha reducido.

Otra característica distintiva, no sólo de esta escuela, sino de toda la zona, es la importancia otorgada a la lengua ñomndaa. Impulsada por el supervisor de zona, la enseñanza de la gramática y de la escritura de la lengua es una de las prioridades. Como ya indicábamos, todas las clases son en amuzgo, incluso las de español. Pero además, se le restan horas a la asignatura de español para

dedicar 5 horas a la semana a la asignatura del amuzgo. Los maestros han tenido que aprender a escribir su lengua, y han ido estudiando su gramática. Para esta asignatura se basan en las guías que trabajan el método del mandato y en un enfoque gramatical, elaborados por el supervisor de zona.

La cultura amuzga, además de que está presente a través de la lengua, también es algo vivo en la escuela y en sus manifestaciones externas. Las maestras diario van vestidas con un huipil amuzgo. Todas las niñas de la escuela hacen lo mismo. Algunos niños, inclusive, sobre todo en el primer grado, visten su traje tradicional: calzón blanco y camisa calada y bordada.

Como bien sabemos, las escuelas indígenas en México, a pesar de la normatividad de la Dirección General de Educación Indígena (DGEI, 1998), suelen castellanizar de manera directa, o a lo más utilizar la lengua indígena en forma instrumental, mientras se aprende el español. La cultura de la población a la que sirven estas escuelas rara vez está presente en las aulas.

Este rasgo distintivo de la escuela es, sin duda, una fortaleza. Sin embargo, constituye también una fuerte debilidad, como veremos más adelante, porque el fomento de la lengua propia se hace a costa del aprendizaje del español.

## EL LIDERAZGO ACADÉMICO

La directora tiene un liderazgo académico que le da orden y consistencia a la vida escolar. Ella convoca a reuniones de consejo técnico cada dos meses. Se asegura que sus maestros asistan a las reuniones convocadas por la zona. Asiste a los consejos técnicos de zona cada mes. Se cerciora de que los maestros convoquen a los padres de familia a reuniones por grado cada dos meses, para dar a conocer las calificaciones. Además, los convoca dos veces al año para tratar asuntos sustantivos; entre ellos, los aspectos sobre valores. Representa a la escuela hacia fuera, y como es directora sin grupo, suple a los maestros cuando no van y se encarga, con apoyos de los docentes y de las madres de familia y otras señoras de la comunidad, de hacer el almuerzo de los niños diariamente.

Además, el único maestro varón, el único que cuenta con su título de licenciatura en educación de la Universidad Pedagógica Nacional, ejerce también un liderazgo muy importante. Es creativo, innovador, entusiasta. Fue el iniciador del vivero escolar. Ahora está piloteando una pequeña hortaliza. En cada reunión toma la palabra. Muestra un cariño por lo que hace y un amor por su escuela. Se preocupa por leer y tiene ideas pedagógicas innovadoras que trae a la escuela. Las demás docentes son excelentes y entusiastas seguidoras.

## LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR

La escuela tiene una rutina muy bien establecida. Los lunes se inicia la semana con honores a la bandera, y se inaugura un nuevo periódico mural que se comenta con los niños. La escuela comienza a las 8:30 a.m. y los maestros inician sus clases, que continúan, de acuerdo con la planeación de cada uno, hasta las 11:00 a.m., cuando salen a recreo. Ahora que los docentes tienen a su cargo el comedor, en algunas ocasiones tienen que dejar su grupo para ayudar con la comida. Las madres de familia y otras señoras de la comunidad que reciben apoyo de Oportunidades llegan temprano a hacer las tortillas y se quedan a lavar los trastos y a limpiar el comedor. Durante el recreo, dos maestras o más, con el apoyo de las señoras, cobran y sirven. Comen alrededor de 80 de los 108 niños. El día que nos tocó observar el comedor, los niños comieron caldo de pollo con unas papitas y un trocito de carne, agua de avena y tortillas. Los niños comían con muchas ganas y se acabaron todo. A los niños les da tiempo de jugar un poco antes de volver a clases, a las 11:30 a.m., cuando suena el timbre. A la 1:30 p.m., suena de nuevo el timbre para salir de clases. Los maestros no interrumpen con el timbre, sino cuando terminan su clase. Los niños no se van corriendo a casa, se quedan a jugar en la cancha. Además, se quedan los niños cuyos maestros van a seguir trabajando con ellos por la tarde.

Los maestros colaboran por comisiones en las actividades de la escuela. Es una organización que no se nota, pero que funciona muy bien: la escuela está limpia, la comida está hecha, los niños están en clases cuando deben estarlo.

Hay un código ético compartido entre los docentes: no es correcto pedir los días económicos a los que por conquistas sindicales tienen derecho, a no ser que se trate de una verdadera urgencia. El código incluye la necesidad de quedarse por las tardes cuando no se cumple con la programación o cuando hay niños que se retrasan, independientemente de que se cuente o no con el incentivo de arraigo.

No vimos funcionar la biblioteca. Aunque existe un espacio, ni los niños ni los maestros la consultan, o al menos no lo hicieron durante los días que los visitamos. También hay un aula en la que se encuentran 30 computadoras inservibles, pues desde que están ahí (más de dos años) no se ha podido instalar la toma de energía. Sólo en esto vimos una importante falla organizativa.

## EL TRABAJO EN EQUIPO

Destaca el trabajo en equipo de los docentes de esta escuela. Se reúnen y toman las decisiones por consenso. Asume cada quien su responsabilidad frente a la decisión. Hay un apoyo mutuo notable, pues cuando alguien no sabe cómo

dar una clase, o no entiende un contenido, entre todos lo apoyan. Si tienen problemas con algún alumno, lo plantean con libertad y todos piensan juntos qué hacer. Se estudia en conjunto, más allá de lo que promueve la supervisión escolar, qué es significativo. Hay un proceso cuidadoso de inducción de los nuevos docentes, en el que se hacen ver los errores, se indica la actitud esperada y se brinda el apoyo necesario por parte de todos. Una maestra que llegó hace tres años requirió un fuerte apoyo en el proceso de inducción, para adaptarse a la cultura de la escuela. Ella dice que sus experiencias previas fueron negativas. Ahora está muy contenta en la escuela y muy agradecida con sus compañeros. La maestra que lleva 22 años en la escuela considera que ésta es su mejor época, cuando ella se ha sentido más feliz. La escuela permite dotar de sentido la vida profesional y de calidad de vida al trabajo, lo cual incide en la calidad de la educación que se ofrece.

El hecho de lo que los maestros estén satisfechos con su trabajo, explica su estabilidad en la escuela. La rotación es mínima y el equipo es más bien permanente. Esta situación tal vez se vea modificada el año entrante, en el que, al parecer, cuatro maestras, incluida la directora, solicitarán su jubilación.

## LA RELACIÓN CON LA COMUNIDAD

Como ya indicábamos, la comunidad construyó la escuela, y la escuela creó la comunidad, la aglutinó en torno a un centro. En la historia, la comunidad ha estado vigilante de lo que ocurre en la escuela, y cuando algo no ha sido de su agrado, ha tomado cartas en el asunto. Esta actitud vigilante y comprometida permanece. En la actualidad, los padres de familia están contentos con la escuela.

Cuando comenzó el énfasis en la lengua amuzga, los padres no querían mandar a sus hijos a la escuela. Consideraban que los niños ya hablaban amuzgo y que lo que tenían que aprender era español. Algunos padres de familia mandaron a sus hijos a la escuela en Xochistlahuaca. Con el tiempo se fueron convenciendo de la bondad de aprender la lengua, y ya los enviaron, aunque siguen considerando que deberían aprender también español. Los alumnos entienden el español, pero para los padres esto no es suficiente.

Están orgullosos de contar con una escuela y de no tener que mandar a sus hijos a estudiar a Xochistlahuaca. Ahora los hijos estudian, aprenden. Los padres se preocupan por que sus hijos hagan las tareas. Ese cambio se ve.

Los padres de familia, en entrevista grupal, afirmaron que los maestros son cumplidos. Antes no era así, pues se emborrachaban. Ven el cambio en los niños, en sus valores. Les enseñan a respetar a sus mayores. Esto lo agradecen a los maestros. Antes la escuela no era segura, «ahora ya no se meten y hacen feo»

—aluden a que antes la escuela era lugar de vagancia de jóvenes alcohólicos y drogadictos que la destruían—.

La comunidad ayuda a los maestros porque ven el trabajo que se está realizando. Si no fuera un buen trabajo, no habría visitas de fuera, dicen. El nombre de la escuela no estaría en alto, señalan. Y consideran que esto también pone en alto el nombre de la comunidad.

Están contentos de que en la comunidad no haya una escuela paralela, pues eso permite que haya un buen trabajo.

Los maestros les han enseñado que los niños tienen derechos y esto les gusta. Observan, sin embargo, que todavía hay niños problema, que no hacen su tarea. Eso, consideran, debe mejorar.

Los padres de familia también reconocen que hay aspectos a mejorar y quieren apoyar a la escuela. Quieren que los maestros les digan cómo. La malla ciclónica que rodea la escuela debe cambiarse por una barda, para que esté más segura. Faltan tres aulas por rehabilitar. Es necesario resolver el problema del aula de medios.

Las mamás entrevistadas en el comedor también consideran que se debe bardear la escuela con tabique, pues hay muchachos que se drogan y pasan a la escuela a hacer sus necesidades. Son jóvenes que no van a la escuela; migran y regresan, se emborrachan. También consideran que los niños deben aprender español, porque es muy necesario. Dicen que algo están aprendiendo, pero que es muy difícil que lo logren dominar porque fuera de la escuela no se utiliza nada el español. Muchas familias no tienen televisión. Las señoras ven bonita a la escuela y están contentas porque se trabaja bien; a los niños les gusta estudiar en la escuela. Nadie llora, todos llegan y regresan contentos.

En términos generales, la relación entre la escuela y la comunidad es buena. Sólo hubo un incidente reciente relacionado con el comedor. Como señalábamos, los niños pagan \$2.00 por la comida. Con este dinero se compran los comestibles. Unas madres de familia —claramente minoría, como pudimos constatar después— se quejaron porque creían que los maestros se quedaban con ese dinero. Los maestros les dejaron entonces el dinero a las señoras del comedor. Así estaban las cosas durante nuestra segunda visita. Sin embargo, en la tercera visita, los maestros habían recuperado la administración del comedor. La esposa del presidente municipal había ido a la comunidad y en una asamblea lo había ordenado así. Al parecer, durante el tiempo en que lo administraron las mamás, la comida bajó de calidad y la despensa alcanzaba apenas 2 o 3 semanas del mes. Los niños se quedaban varios días sin comer.

En una entrevista con las señoras que estaban ayudando en el comedor durante nuestra tercera visita, averiguamos que las mamás que se quejaron la primera vez todavía están inconformes. La mayoría, sin embargo, considera que

el comedor está mejor con las maestras al frente, y que es mentira que los maestros se queden con el dinero. Cuando lo han administrado los maestros, el comedor está muy bien y la despensa alcanza para todo el mes. El comedor puede mejorar, creen ellas, logrando que las señoras que apoyan lleguen más temprano. También hay que arreglar el lugar donde hacen las tortillas.

Claramente, la comunidad ve un trabajo serio, comprometido, y responde con apoyos, con trabajo. La escuela, a su vez, se relaciona con la comunidad no sólo en los aspectos tradicionales, materiales, de la relación, sino también en una parte importante de lo sustantivo: lo que tiene que ver con su proyecto escolar. Está vigilante de cualquier problema, dispuesta a actuar para resolverlo, con medidas drásticas, si es necesario.

Esto es lo que define una buena relación con la comunidad: no es la ausencia de conflicto sino la búsqueda permanente de la armonía (Schmelkes, 1995). El conflicto conduce al diálogo, al entendimiento y permite el trabajo conjunto y colaborativo. Está en la escuela propiciarlo.

## EL SISTEMA ESCOLAR

La zona escolar es excepcional. El supervisor, profr. Moisés Zeferino, es un maestro en lingüística indoamericana por el CIESAS. Hizo su tesis sobre la morfología del verbo amuzgo. Es un amante de su lengua, autor de las guías para su enseñanza (grado por grado) y de un diccionario amuzgo-español. Se ha preocupado por formar a los docentes de su zona en el manejo de la gramática amuzga y en su capacidad para leerla y para enseñar a leerla. Los libros de texto en lengua amuzga no bastan porque no tienen guía para el docente. Además, sólo hay libros para los primeros cuatro grados de primaria. El prof. Moisés les propuso a los directores seguir un programa para la asignatura en lengua indígena y ellos no se opusieron. El programa retoma la secuencia del programa de español y remite al libro de texto en amuzgo. El maestro propuso dedicar 5 horas al amuzgo, 5 a las matemáticas y 5 al español cada semana.

Pero su trabajo no termina ahí. Preocupado por la calidad educativa de la zona, el maestro comenzó a trabajar con sus 7 escuelas —todas ellas muy cercanas a Xochistlahuaca, la más lejana a media hora en auto—, en la planeación escolar. En la actualidad, sus 7 escuelas están en el Programa de Escuelas de Calidad. El supervisor elabora guías de visita para sus asesores técnico-pedagógicos (ATP). Observan la asistencia de los maestros y de los niños, el contenido de las clases y el cumplimiento del horario de trabajo. Los informes de los ATEP se llevan a los consejos técnicos de zona, y de ahí se derivan tareas y compromisos. Las reuniones son mensuales.

El supervisor constituyó colegiados de docentes para analizar el currículum. Uno de ellos es sobre evaluación. Este colegiado estudia tipos de instrumentos de evaluación, pues había problemas para la elaboración de exámenes. Antes los exámenes se compraban. Ahora ya todos los maestros elaboran sus exámenes. Como todas las escuelas tienen *Enciclopedia*, en la misma escuela pueden imprimir.

Otro colegiado es el de planeación. El proceso se repite cada año. Se diseña un formato para planear, con objetivos, estrategias, actividades.

Un colegiado más es para el análisis del plan y programas, por grado. Éste sesiona de manera continua. Ellos presentan los resultados de sus análisis en las reuniones, con cañón y computadora. Se cita a los docentes por grado o ciclo para compartir estos análisis.

Un cuarto colegiado es sobre trabajo colaborativo. El supervisor selecciona lecturas, las reproduce en una fotocopidora de gran capacidad que el supervisor consiguió, descompuesta, del ayuntamiento, y que permite multicopiar en grandes cantidades para sus directores y docentes.

El supervisor encuentra que en su zona el trabajo se facilita por la gran disposición de directores y maestros, por la cercanía de las escuelas a la cabecera de zona, y por el hecho de que todos sus directores no tienen grupo a su cargo. Por otro lado, encuentra que la Secretaría de Educación Guerrero entorpece el trabajo por no tener una agenda que permita que los supervisores planeen sus reuniones, pues los citan de improviso. También comenta que con el nivel de preescolar no se ha podido trabajar de la misma manera, porque los maestros se resisten. Esta es una limitación, pues los niños no llegan bien formados a la primaria. Pero ya se separó la supervisión de preescolar de la de primaria. A él ya no le corresponde este nivel.

El supervisor es una persona muy querida y respetada por los maestros de la escuela. Sin duda, su seriedad, capacidad y responsabilidad profesional explican en una parte importante la calidad de la escuela bajo estudio. El papel que la supervisión escolar ha jugado en la formación de directivos y docentes, en la profesionalización de procesos clave como la planeación y la evaluación, en el trabajo directo con los docentes sobre plan y programas, y en el proyecto distintivo de la zona de enseñar la lengua amuzga, ha brindado apoyo y soporte, y quizá también el impulso inicial a los esfuerzos de mejoramiento de la calidad que esta escuela ha emprendido.

## LAS PRÁCTICAS PEDAGÓGICAS

Ahora nos referiremos al trabajo en el aula, analizando a sus principales actores, la relación y las prácticas pedagógicas.

## LOS DOCENTES

Los docentes son diversos entre sí y se complementan. La maestra de primer grado es muy joven. Hay cuatro maestras ya mayores, en la antesala de la jubilación, entre ellas la directora. Su antigüedad en la escuela también difiere: desde la maestra de tercer grado, que tiene 22 años en la escuela y conoce a profundidad su historia, hasta la maestra de primer grado, que tiene apenas un año ahí. La preparación de los docentes es muy heterogénea: hay quienes sólo cuentan con el bachillerato; una maestra que tiene la normal básica; otras maestras, incluida la directora, que terminaron su licenciatura en la Universidad Pedagógica Nacional, y un maestro titulado también en la UPN. Todos son amuzgos y dominan la lengua en forma oral. Todos tienen un gran orgullo de ser amuzgos.

Los maestros conversaron con nosotros, de manera individual, sobre sus fortalezas y sus debilidades. Entre las fortalezas, destaca el hecho de que la mayor parte de los docentes señale el gusto e incluso el cariño por su trabajo. La maestra de primero se ha dado cuenta de que se pueden hacer cosas y cambiar. La maestra de segundo hace referencia a las fortalezas del colegiado, que se convierten en propias, porque se siente apoyada. La maestra de tercero, así como la de cuarto, se refieren a que los niños sí las entienden, trabajan por equipo, se interesan, aprenden. Y la maestra de tercero también se refiere al apoyo que recibe de los compañeros. El maestro de quinto hace referencia a su consistencia y su tenacidad, a su disciplina, a la estructura de lo que hace. Y la maestra de sexto grado señala con sencillez que le gusta enseñar, le gusta servir, ayudar, platicar. Los niños la buscan, la siguen, le preguntan, la tocan. Les dan ganas de estar con ella. También se refiere al trabajo en equipo. Se comprueba en este caso que un trabajo bien hecho en un espacio donde hay compañerismo y apoyo deriva en satisfacción profesional por los logros alcanzados, en el afianzamiento de la vocación docente, en la disposición a trabajar de manera profesional, aunque implique más trabajo, y en el reconocimiento del valor del trabajo colegiado.

Respecto a las debilidades, los maestros señalan, entre otras, el miedo al cambio, la falta de dominio del amuzgo escrito, la incapacidad de hacer ver la utilidad de lo que se aprende en la escuela, la dificultad para articular asignaturas, el conocimiento de más estrategias para que los niños comprendan, para diversificar más las actividades de aprendizaje, la desesperación por querer siempre que las cosas salgan bien, la tendencia a la depresión. Una maestra dice sin tapujos que no tiene debilidades. Sin embargo, le gustaría ir a más cursos, porque aprende.

## LOS ALUMNOS

Los alumnos en esta escuela se ven, efectivamente, contentos. En el aula están atentos y son trabajadores; en el recreo comen con gusto y juegan alegres. Después de la escuela prefieren quedarse un rato jugando. No observamos ni un grito, ni un pleito, ni un llanto. Visten, como ya mencionamos, sus trajes tradicionales, sobre todo las mujeres, pero también algunos hombres. Casi todos están calzados con huaraches de hule, pero ninguno mantiene los huaraches en los pies mientras están en clase —se ve que están acostumbrados a estar descalzos—. Todos son delgaditos —la obesidad infantil no ha llegado a la zona amuzga—, algunos incluso pueden estar desnutridos, a juzgar por sus profundas ojeras. Son muy sonrientes y, frente a extraños, muy tímidos, pero en clase participan mucho.

No pudimos lograr que los niños hablaran español. En primer grado, no entienden más que preguntas muy elementales, del tipo «¿cómo te llamas?». En grados superiores van entendiendo un poco más, pero no pueden seguir una clase en español. Sostuvimos una reunión con los niños de sexto grado y no fue posible lograr que respondieran a nuestras preguntas. Lo más que logramos fue que levantaran la mano para señalar que sí, por ejemplo, seguirían estudiando la secundaria. En cambio, no pudieron responder a la pregunta de cómo llegar a pie de la primaria a la secundaria.

Esta situación, detectada desde la primera visita, nos condujo a cuestionar a los maestros acerca de los resultados de la prueba ENLACE, pues no veíamos posible los relativamente altos resultados en la prueba —criterio fundamental para participar en el reconocimiento Guerrero de la Calidad de la Educación— si los alumnos no dominan el español. Los maestros nos respondieron, sin tapujos, que la prueba se traduce al amuzgo. Preguntamos si se traduce por escrito, pero no, se traduce en forma oral. Esto, por cierto, no es exclusivo de la escuela. Así se hace en toda la zona. Es evidente que, incluso sin darle intención, la respuesta puede inducirse fácilmente de esta forma.

Los maestros no creen en la prueba ENLACE. Consideran que está culturalmente sesgada —además de lingüísticamente inapropiada— y que no responde a las condiciones de las escuelas indígenas. Critican el vocabulario empleado en las lecturas y las preguntas, que, a decir de un docente, ni ellos mismos entienden. No hay sentimiento de culpa alguno por recurrir a la traducción de la prueba; por el contrario, es motivo de orgullo.

## LA PLANEACIÓN DEL TRABAJO EN AULA

Todos los maestros planean sus clases semanalmente. Algunos lo hacen por día, otros por asignatura. Estas planeaciones se entregan todos los lunes a la directora, quien da su visto bueno. La directora revisa si la planeación permite cumplir el plan y programa y, sobre todo, lo propuesto por el proyecto escolar.

Al hacer su planeación, los maestros toman en cuenta los recursos de los que disponen. Una maestra describió que pone a su alrededor, sobre la mesa, los fines de semana, todos sus materiales: el plan y programa, los libros de texto nacionales de los niños y del maestro, los libros de texto en lengua amuzga, un libro de texto comercial que se compró con recursos de la SEP, los ficheros... Con ellos planea sus actividades, y complementa estos recursos con material que ella confecciona.

Dos maestros mencionaron que priorizan los propósitos del plan y programa. Seleccionan los más importantes para sus alumnos. No cubren por completo el programa.

Una maestra mencionó que hace adecuaciones del programa a la realidad de los alumnos, de manera que los contenidos les resulten cercanos y atractivos. Las actividades las selecciona y diseña priorizando lo que les gusta a sus alumnos. Otra maestra refirió que partía de los conocimientos previos de los alumnos y adecuaba la planeación al contexto.

Todos los docentes tienen a la vista su planeación semanal. Algunos van palomeando las actividades conforme se van realizando. Es una planeación útil, viva, en todos los casos.

Todos los docentes admiten que es difícil cumplir lo planeado cada semana, pues hay muchos imprevistos. En estos casos, se hacen los ajustes necesarios en la planeación de la semana siguiente. Si el retraso es muy grave, se quedan por las tardes con el grupo completo.

Esta cultura de planeación del trabajo en el aula, cien por ciento generalizada en los docentes de la escuela, sin duda también ayuda a explicar la calidad de la misma, pues además de ordenar el trabajo diario y de alinearlos a los propósitos anuales, asegura la incorporación de los propósitos de la escuela, en este caso la enseñanza del amuzgo, y el desarrollo de los valores.

## LA EVALUACIÓN

Ningún maestro descansa sólo en los resultados de los exámenes para evaluar a sus alumnos. Sí diseñan exámenes, pero también toman en cuenta la participación, los trabajos cotidianos, el cumplimiento de tareas. Cada dos meses, puntualmente, citan a los padres de familia para entregarles las boletas de los niños.

En primero y segundo grados no hay reprobación. Se consideran los dos grados como un ciclo completo. La maestra de segundo grado va a reprobado a dos niños: uno por inasistencias —la maestra señala que a los padres no les importa la educación de su hijo—, y otro con dificultades de habla, debido a problemas familiares. Ya habló con la familia. Debe consultarlo todavía con la directora. Los demás maestros no tienen pensado reprobado a nadie.

## LAS AULAS

Difieren las aulas en su arreglo pedagógico. Algunas no tienen decoración alguna. Otras, en cambio, están muy decoradas con láminas que sirven al aprendizaje de la semana. En otros casos, las láminas son permanentes. Muchas láminas traducen del español al amuzgo palabras como números y animales o el alfabeto castellano y el ñomndaa. Hay maestros que preparan más materiales propios que otros.

Todas las aulas se encuentran en buen estado. La de primer grado es la única que resulta un poco oscura, pues es de las antiguas.

## LAS PRÁCTICAS DOCENTES EN AULA

Es necesario advertir que lo que se menciona a continuación es fruto de la observación de sólo entre media y una hora de clase de cada grupo, en algún caso durante dos ocasiones, pero en los demás en una sola.

Los maestros difieren mucho en la forma de cómo enseñan. Observé una clase expositiva, toda ella en amuzgo, sobre educación sexual. La maestra se preocupaba mucho por constatar que sus alumnos estaban entendiendo. En ocasiones introducía preguntas que se respondían en coro. En otras hacía preguntas que alguno respondía en forma individual. Utilizó como recurso sólo el libro de texto de los alumnos, si bien al final solicitó que escribieran algunas palabras clave, en español (etapas, enfermedades de transmisión sexual) en su cuaderno. La clase estaba salpicada de conceptos en español, tales como: etapas, infancia, adolescencia, enfermedades de transmisión sexual, sida. Los alumnos se mostraron interesados, si bien a veces apenados, a lo largo de la clase. Varias veces, durante su exposición, la maestra mencionó la palabra valores. En una ocasión, la respuesta en coro fue, en español, valores.

Durante otra clase, en cambio, los niños estaban trabajando en equipo, tirados en el suelo —parece que les gusta mucho tirarse al suelo, y lo hacen en un círculo con el material en medio—. Se trata de una clase de español, donde

están viendo sustantivos propios y comunes. Estaban trabajando con un material de un libro comprado, llamado *Guías Aroch* con recursos del PEC, del que no había suficientes copias, por lo que cada equipo compartía un libro. La clase de español se dio en amuzgo, con conceptos en español como: nombre propio, sustantivo común y palabras como nombres de personas, nombres de ciudades.

En dos clases observamos que los maestros habían dejado un ejercicio a los alumnos en sus cuadernos. Los alumnos, si tenían dudas, o al terminar, pasaban uno a uno con el docente para que les revisara el cuaderno. En un caso, era el docente quien pasaba a los escritorios de los alumnos para ver si iban bien o si resolvía dudas. En un caso, el ejercicio estaba en *Enciclopedia*, en la pantalla. En una de estas clases, al terminar el ejercicio, los niños pasaban uno a uno al pizarrón a escribir el nombre de un animal en español (materia del ejercicio). Los niños del grupo corregían desde sus lugares la escritura o pasaban algunos a corregir un error al pizarrón.

En una clase la maestra explicaba la carta —tema de español—, también en amuzgo, aunque en este caso sí había algunas explicaciones en español corrido. Había preparado un sobre grande con el destinatario y el remitente, para que todos lo vieran; también un sobre chico para mostrar cómo se insertaba la carta. Una muestra de carta está en una lámina pegada al pizarrón. Preguntó si había alumnos que tenían familia fuera a quien podían escribirle una carta. Un alumno dijo que tiene familiares en Acapulco, y una alumna, en Sonora. Al exponer, hace preguntas de manera continua. Los alumnos contestan en coro o uno a uno. La clase está perfectamente preparada.

En otra clase los niños están haciendo una bandera, pues pronto será el 24 de febrero. Mientras esto ocurre, ella escribe en el pizarrón una lista de sus alumnos con un número al lado: es el número de palabras por minuto que cada quien lee. Los números van de 18 a 103. Luego los ordena de manera jerárquica. Me explica que hace esto para que adquieran interés en la lectura. Pide a los niños que copien la lista en su cuaderno para que la próxima vez puedan comparar su velocidad lectora. La maestra habla en amuzgo todo el tiempo. Esto último lo dice en español para el beneficio del observador.

Los cuadernos de los niños que pudimos revisar reflejan los ejercicios desarrollados, varios de ellos revisados con una paloma o con un diez. En un caso se observaron copias de textos del libro de lecturas de español, sumamente complejos, incomprensibles por los niños. Las copias eran muchas, lo que nos sorprendió, pues se trata de un ejercicio mecánico casi de dibujo.

En todas las aulas el clima era cordial, respetuoso. Una maestra grita mucho, pero es su estilo, no es porque esté enojada. Fuera de ello, no escuchamos ningún grito ni regaño. Los alumnos se sienten en libertad de moverse por el aula y de interrumpir a los maestros.

El salón de quinto grado está dispuesto en círculo. No así los demás salones, en los que los pupitres están en filas al estilo tradicional.

## LOS RECURSOS

En las clases observadas, los maestros utilizaron el libro de texto gratuito, libros (o más bien guías) compradas, material elaborado por ellos (un caso), *Enciclopedia*, material para elaborar la bandera nacional (cartulina de colores, palitos de paleta), los cuadernos de los niños y el pizarrón. No observamos el uso de la biblioteca de aula (en las aulas hay muy pocos libros de la biblioteca), ni de la biblioteca escolar (para lo cual está destinado un espacio, pero está muy incompleta). El aula de medios, como ya se mencionó, está sin usarse por falta de instalación de la energía eléctrica.

Sólo observamos *Enciclopedia* en uso en quinto grado. Los maestros admiten que les falta conocer mejor este recurso para poderlo aprovechar. El maestro de quinto grado recurre mucho a la impresión de esquemas y mapas. Además, usa el dispositivo de la grabación para doblar las clases al amuzgo, lo que le resulta de gran utilidad.

## DISCUSIÓN

La escuela El Progreso es una escuela de calidad. Como toda escuela, tiene fortalezas y debilidades. Sus fortalezas, sin embargo, son notables. Todas ellas tienen relación con lo que la literatura sobre gestión escolar y escuelas efectivas nos indica acerca de lo que constituye una buena escuela.

## FORTALEZAS

Destacamos lo que, desde nuestro punto de vista, distingue a esta escuela como tal:

- La cercanía del sistema y el apoyo en gestión y pedagógico que recibe de la supervisión escolar. Colocamos este elemento en primer lugar porque nos parece, por un lado, fundamental (Calvo, 2002), y por otro, muchas veces olvidado en la literatura que mira a la escuela. La escuela no es un ente aislado, está inserta en un sistema educativo que le puede ser favorable o le puede resultar hostil. Muchas veces ocurre que la escuela está dispuesta

a cambiar para mejorar, pero que no sólo no encuentra el apoyo, sino halla incluso la oposición por parte de la supervisión escolar, que se caracteriza por ser más resistente al cambio que las escuelas. En este caso ocurre lo contrario. El supervisor es un líder pedagógico que se ha preocupado por mejorar las escuelas de su zona en aspectos de gestión y educativos. Esta fortuna se conjuga con un equipo docente interesado por mejorar y dispuesto a emprender los cambios necesarios en la organización de la escuela y en el trabajo en aula. Escuela y supervisión caminan juntas.

- El trabajo en equipo. Nada sería posible en esta escuela si no hubiera un equipo de trabajo fuerte y un liderazgo académico que en este caso no proviene sólo de la dirección. Pero como sabemos, hay equipo cuando hay liderazgo (Sammons *et al.*, 1995). El trabajo en equipo, de decisiones por consenso, de trabajo conjunto, de mutuo apoyo, de relaciones respetuosas, es lo que sin duda ha permitido que esta escuela tenga los logros que hemos señalado. En este caso es evidente que el trabajo en equipo hace que la calidad del trabajo en la escuela se valore y que exista entonces la plataforma básica para asumir compromisos colegiados, para cambiar e innovar, y para mejorar de manera continua. El trabajo en equipo dota de estabilidad al equipo docente y con ello facilita la búsqueda de cambios en el mediano plazo, como el desarrollo de valores de los alumnos.

El trabajo en equipo respeta el profesionalismo de cada docente, pero también admite la crítica que se utiliza como fuente de apoyo. Las relaciones del equipo están por encima de las diferencias en formación, políticas y religiosas, lo que ha permitido que la escuela haya librado con éxito los embates de la división política en la región y ponga un ejemplo de unidad de la que la comunidad está orgullosa.

El trabajo en equipo también ofrece seguridad a la comunidad de que se está trabajando en forma adecuada, y permite que ésta brinde los apoyos necesarios y responda a las transformaciones que la escuela solicita.

Vale la pena señalar aparte por su importancia el hecho de que el equipo ha establecido un código de ética, rara vez encontrado en otras escuelas. Este código de ética implica sacrificar prerrogativas por el bien de los niños y de la calidad de la educación. Implica trabajar más, quedarse tarde aunque no cuenten con el incentivo de arraigo; renunciar a los días económicos. Los maestros tienen claro que lo que importa son los alumnos y su aprendizaje. Este ethos armoniza la vida cotidiana de la escuela y es motivo de creación de buenas relaciones y mutua confianza, así como de la imagen hacia fuera de una escuela seria y responsable que logra resultados visibles.

La cultura de planeación y evaluación. La presencia de esta cultura se advierte en la planeación escolar —ahora canalizada vía PETE y pat, pues la escuela está en el Programa de Escuelas de Calidad—, y de manera particular en el aula, algo también difícil de encontrar en otras escuelas. La planeación semanal clarifica el qué y el para qué, dota de sentido las actividades. Como indicamos, es una planeación útil, viva, de referencia continua que permite modificaciones oportunas. Es una planeación flexible que respeta la libertad profesional de cada docente, que admite priorizaciones y por lo tanto la selección de contenidos, pero también creatividad en la adaptación a las condiciones del contexto y a los intereses y necesidades de los alumnos. La planeación explica, a su vez, que la evaluación se valore. La evaluación es así una actividad formativa y retroalimentadora.

La consistencia y la persistencia de los propósitos. El proyecto escolar en torno al desarrollo de valores de los alumnos lleva cinco años. Se trata de un proyecto que los maestros descubrieron como de mediano plazo. Cada año se refrenda. Los primeros años fueron muy difíciles. La creatividad colectiva condujo a los docentes a buscar caminos inéditos —como el saludo, por ejemplo— que los llevaron a asumir compromisos colegiados e individuales. Ante las dificultades hubo tenacidad, convencimiento de que había que seguir intentando a pesar de los fracasos iniciales. Como ya indicábamos, a esto ayuda la estabilidad del equipo docente, así como su capacidad de inducción del nuevo personal con respeto y cariño. Es difícil encontrar en otras escuelas esta persistencia.

Para los maestros, lo que hace esta escuela diferente es el trabajo en equipo:

- No hay decisión por separado. La directora y el maestro siempre concilian cuando aparecen diferencias. Las maestras no ambicionan más que ser profesoras y sacar bien la escuela (mtra., 5°).
- Costó mucho trabajo llegar a ser un equipo. Fue un proceso (mtro., 2°).
- Somos mujeres que jalamos parejo. Somos puntuales. No faltamos. Le dedicamos el tiempo al aula (mtra., 3°).
- Aquí todos trabajamos por la unidad. En reuniones de consejo técnico cada quien expone el problema de sus alumnos y entre todos comentamos y nos apoyamos. No hay pleitos entre maestros (mtra., 1°).

Para otros, lo distintivo de la escuela es el trabajo en valores —ya se nota afuera, como dicen—. Una maestra considera que aquí los niños escriben mejor porque los maestros se preocupan más por trabajar, son responsables.

- No nos fijamos en la hora de salida, no conocemos la licencia económica (mtra., 4°).

Como toda escuela, ésta también tiene sus debilidades. Para los maestros, la más importante consiste en que no han trascendido más allá de la escuela para hacer su trabajo en materia de valores con la comunidad.

- Falta hacer más trabajo comunitario con los padres de familia sobre valores (mtra., 5°).

Ya mejoramos aquí en la escuela. Ahora falta lo de afuera. Sembramos sandías y por la tarde entraron a robar. No sabemos cómo hacerle porque con pláticas está difícil (mtra., 4°).

#### NOSOTROS QUISIÉRAMOS DESTACAR TRES DEBILIDADES:

La más importante es el hecho de que los niños no aprendan a hablar español en el transcurso de su educación primaria. El propósito de la educación intercultural es el bilingüismo equilibrado. Este propósito central de la educación primaria no se está logrando en esta escuela. Es sorprendente cómo, para dar cabida a la asignatura de la lengua amuzga, lo que nos parece muy importante y loable, le quitan horas al español y no a otras asignaturas que se pueden ofrecer en amuzgo. Por otra parte, los maestros parecen carecer de una metodología para enseñar el español: traducen e introducen palabras sueltas. Una segunda lengua, sobre todo cuando no está presente en el medio, debe enseñarse sin el recurso de la primera. Dado el contexto predominantemente amuzgo, las clases deben ser en un 60% en español, pero toda la clase, para que los niños vayan captando la estructura de la lengua, y no sólo palabras sueltas. A los niños hay que hacerlos hablar en la segunda lengua y escribir cosas comprensibles y útiles.

Los padres de familia han manifestado que les interesa que sus hijos aprendan español. Ya se convencieron de la importancia de que aprendan el amuzgo, pero no se han convencido de que no aprendan el español. Es curioso cómo la escuela no ha tenido la sensibilidad de responder a estas aspiraciones, que además coinciden con el propósito del nivel educativo.

No lograr el dominio del español es condenar a los alumnos a que tengan serias dificultades para seguir estudiando. Pero también, por desgracia, para que en el mundo exterior con el que convivirán, sean discriminados y no tengan las oportunidades que todo ciudadano mexicano debe tener. No se puede cometer esta injusticia con los niños. La importancia otorgada a la lengua amuzga parece haber impedido que el colectivo esté consciente de este problema.

La escuela es intercultural, bilingüe, pero no observamos la interculturalidad ni el bilingüismo. Una escuela intercultural que trabaja con niños indígenas

tiene que lograr que los alumnos conozcan su cultura y se enorgullezcan de ella. Esto la escuela lo está logrando con la lengua, pero no con la cultura, salvo en lo que la lengua como portadora de cultura trae consigo. La interculturalidad supone que los alumnos salen de la primaria orgullosos de su pertenencia a una cultura, y son capaces de relacionarse con personas de otra cultura desde planos de igualdad y con base en el respeto mutuo. El orgullo de la propia identidad permite entablar un diálogo intercultural fructífero con miembros de otras culturas, con los que seguramente estos alumnos tendrán que interactuar en el futuro.

A pesar de que nuestras observaciones en aula fueron muy pocas, y reconociendo esta limitación, lo que observamos nos permite señalar debilidades pedagógicas en los docentes. En algunos casos más que en otros, los docentes recurren a las formas como ellos fueron educados. Las clases son expositivas, los alumnos hacen ejercicios y uno a uno los muestran a los docentes; se pone a competir a los alumnos por número de palabras por minuto que pueden leer. El abordaje del aprendizaje de las lenguas no es el más adecuado. La pedagogía que da agencia a los alumnos, que recurre al trabajo colaborativo, que descansa en la observación, la investigación, la exploración, que desarrolla la creatividad, que se preocupa por dotar de sentido a lo aprendido en su aplicación, que hace metacognición, que plantea desafíos de dificultad creciente no se observó en las aulas ni en las planeaciones. Una fortaleza es la construcción de un clima de aula, en todos los casos, afectivo, y por tanto favorable al aprendizaje.

## RECOMENDACIONES

Esta buena escuela —indiscutiblemente lo es— tiene lo que se requiere para ir superando estas debilidades. Queremos ofrecer algunos insumos para las discusiones en equipo y en consejo técnico de zona:

- Sobre la enseñanza del español. Dedicar muchas más horas. Dar clases de asignaturas completamente en español, recurriendo a vocabulario sencillo y complejizándolo de manera gradual, utilizar mucho la gesticulación y evitar la traducción. Comenzar en primer año con el español oral, recurrir a juegos y a cantos, pero enfatizando la producción de habla y escritura por parte de los alumnos. Al menos el 60% de las clases deben ser en español. Recurrir de manera mucho más intensa a las bibliotecas escolares y de aula, excelentes para fomentar el aprendizaje de una segunda lengua. Mostrar a los padres de familia los avances en el dominio del español por parte de los alumnos.

- Sobre la enseñanza del amuzgo. Mantener la asignatura, pero dar clases de asignaturas totalmente en amuzgo, enfatizar la producción oral y escrita y corregir la escritura, haciendo reflexión sobre la lengua. Parte de las horas dedicadas a la asignatura del amuzgo pueden pasar así a clases de las asignaturas, persiguiendo los objetivos del aprendizaje del amuzgo al mismo tiempo.
- Sobre el enfoque intercultural. Transversalizar el conocimiento de la cultura amuzga en las asignaturas. Hacer partícipes a los ancianos, a los artesanos, a los campesinos, a los principales, a los mayordomos de actividades educativas con los alumnos. Recopilar cuentos y leyendas en amuzgo para leerlos e interpretarlos. Conocer la historia de los amuzgos y su geografía. Construir un calendario de actividades rituales y agrícolas y darle seguimiento a cada una de ellas (CIESAS, 2009). Hacer ejercicios de diálogo entre los saberes de la cultura amuzga y lo que viene en los libros de texto.
- Para enfrentar las debilidades pedagógicas. Con apoyo de la supervisión escolar, el énfasis de la formación de los docentes de la escuela debe estar en los procesos pedagógicos en aula, partiendo de las propias necesidades observadas y conocidas. A ello debe destinarse parte del tiempo de los consejos técnicos escolares y de zona, así como tiempos individuales de lectura y de reflexión sobre la práctica, que pueda hacerse en colegiado.

## COLOFÓN

Hemos aprendido cosas muy importantes al haber tenido la oportunidad de visitar esta escuela. Aprendimos, entre otras cosas, que las escuelas pueden emprender proyectos complejos y de mediano plazo si el colegiado es fuerte y el equipo estable. Aprendimos que los colegiados se pueden autoimponer códigos de ética que le dan condiciones de posibilidad a retos comunes. Aprendimos el valor de creer en la riqueza de una lengua propia, al grado de empeñar horas de trabajo en aprenderla y en enseñarla. Afirmamos la importancia de la cercanía del sistema, a través de la supervisión escolar, en la forma de apoyo a los procesos de búsqueda de cada escuela y, por lo mismo, la centralidad de la figura del supervisor.

Este colegiado fue atacado por sus colegas de la zona y de otras escuelas por haber participado en el Reconocimiento Guerrero a la Calidad de la Educación. Circularon mentiras sobre afirmaciones de los investigadores de que la escuela no era de calidad. Les hicieron creer, entre la segunda y la tercera visita, que ya se les había sacado del proceso de reconocimiento. Este bombardeo de críticas y calumnias les bajó los ánimos al grado de que se arrepintieron de haber participado.

Por eso queremos terminar este escrito devolviendo este ánimo fundamental, sin el cual su trabajo y sus importantísimos logros no se explican. Lo que los maestros de la Escuela El Progreso han venido haciendo, y que ahora nosotros intentamos sistematizar es, para todos los maestros de Guerrero y de otras partes, una manifestación de que podemos cambiar para mejorar; de que esto lo logramos cuando creemos en nosotros y en nuestro profesionalismo; de que ello nos mantiene satisfechos y felices en nuestro trabajo. Y lo más importante, que nuestros alumnos vienen con gusto a la escuela, permanecen en ella y aprenden más.

Al equipo de la Escuela El Progreso: muchas felicidades por todas estas enseñanzas. Gracias por permitirnos a nosotros y a los lectores de este trabajo aprender de ustedes. Están a medio camino. Todavía hay muchas cosas por hacer y mejorar. Mantengamos el ánimo, el entusiasmo, la responsabilidad y el profesionalismo en alto.

## BIBLIOGRAFÍA

- AHUJA, R., y S. Schmelkes, «Los aspirantes indígenas a la educación media superior», en *Evaluación de la educación en México. Indicadores del EXANI-I*, Centro Nacional de Evaluación para la Educación Superior (Ceneval), México, 2004
- Centro de Investigación y Estudios Superiores en Antropología Social, *Sembrando*, México, 2009
- COLEMAN, J., «Social Capital in the Creation of Human Capital», *American Journal of Sociology*, 1998
- DGEI, *Lineamientos de la educación intercultural bilingüe*, DGEI-SEP, México, 1998
- CALVO, B., et al., *La supervisión escolar de la educación primaria en México: prácticas, desafíos y reformas*, IIEP-UNESCO, París, 2002
- Gobierno del Estado de Guerrero, 2009, <http://www.guerrero.gob.mx/?P=municipios>
- LOERA, A., *Cómo transformar las escuelas. Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica*, SEP, México, 2001
- PUTNAM, R., *Bowling Alone: The Collapse and Revival of American Community*, Simon and Schuster, Nueva York, 2000
- Sammons, P., et al., *Características clave de las escuelas efectivas*, SEP, México, 2005 (Biblioteca de Actualización del Maestro)
- SCHMELKES, S., *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*, SEP, México, 1995 (Biblioteca de Actualización del Maestro)
- UNESCO, *Segundo estudio regional de calidad de la educación*, Laboratorio Latinoamericano de Calidad Educativa, Santiago de Chile, 2008

# UNA COMUNIDAD DOCENTE CON CONVICCIONES:

## ESCUELA PRIMARIA ABUNDES TOVAR

Raúl Acosta Castillo<sup>1</sup> • Juan Rodolfo Alanís Cho<sup>2</sup>

### PRESENTACIÓN

La Primaria Abundes Tovar está incorporada al Programa Escuelas de Calidad (PEC) desde hace tres años. A partir de la incorporación, los docentes fijaron su posición en torno a la planeación y realización de actividades escolares, principalmente ante el proceso de enseñanza-aprendizaje, colocando como objetivo estratégico fundamental «que los alumnos logren mantener buenos resultados en las pruebas de la Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE)». Este hecho nos pareció novedoso porque, hasta donde sabemos, la mayoría de los centros escolares que participan en el PEC presentan ambiciosos objetivos extraescolares, alejados de la práctica docente, dentro de sus Planes Estratégicos de Transformación Escolar (PETE)<sup>3</sup>.

Debido a que el profesorado de la escuela Abundes Tovar otorga gran importancia a los resultados de la prueba ENLACE, consideramos conveniente analizar, en uno de los incisos del primer apartado, qué es ENLACE, refiriendo cómo el personal docente de la escuela le concede a esta prueba un lugar privilegiado dentro de su planeación estratégica.

En este reporte, hemos decidido mostrar cómo se elabora e implementa esta planeación impulsada por las autoridades del sistema educativo mexicano mediante el PEC, lo cual puede ser analizado en algunos de sus alcances y limitaciones, indicando la manera específica en que una escuela como la Primaria Abundes Tovar la ha entendido y ha intentado afanosamente «practicarla adecuadamente» en su quehacer educativo.

Tomamos como principal fuente de información interna de la escuela el documento titulado *Narrativa, logros y resultados obtenidos que más enorgullecen al colectivo*, el cual forma parte del *dossier* entregado a los investigadores durante las visitas realizadas. Esto nos permitirá mostrar (mediante simples transcripciones

<sup>1</sup> Profesor Investigador en la Universidad Autónoma Metropolitana, Unidad Azcapotzalco, México, D. F.

<sup>2</sup> Profesor Investigador en la Escuela Normal Regional de Tierra Caliente, Guerrero.

<sup>3</sup> Atacar el analfabetismo, el alcoholismo, la drogadicción, acabar la violencia intrafamiliar, etc.

literales) las prácticas y los valores que tratan de mantener los docentes con vistas a «elevar la calidad de la educación, y así se sigan formando mejores estudiantes, para que la escuela siga teniendo trascendencia».

## CONTEXTO

### CONTEXTO SOCIOECONÓMICO<sup>4</sup>

La Escuela Primaria Pública Abundes Tovar, fundada el 15 de febrero de 1923, está ubicada en Acapetlahuaya, cabecera del municipio General Canuto A. Neri<sup>5</sup>, localizado al noroeste de Chilpancingo, sobre la carretera federal Iguala-Ciudad Altamirano. A 85 kilómetros de Iguala se encuentra una desviación que, después de ocho kilómetros de recorrido, desemboca en dicha población. El municipio limita al norte con Tloloapan y con el estado de México y, al sur, con el municipio de Arcelia. Tiene una superficie de 300.4 kilómetros cuadrados, que representan el 0.47% del total del territorio estatal. Se localiza en la región norte.

La superficie censada por la Secretaría de la Reforma Agraria es de 5,252 hectáreas, de las cuales 59.6% pertenecen al régimen de la pequeña propiedad y 40.4% a la propiedad ejidal. La superficie destinada a la actividad agrícola es de 3,073 hectáreas, que representan el 23.63% de la extensión territorial municipal. El 95% del terreno agrícola es de temporal.

Dentro de la producción agrícola destacan maíz, frijol, calabaza y cacahuete. En la producción pecuaria sobresale el ganado bovino criollo de alto rendimiento, que da carne y leche, así como el porcino, ovino, caprino y equino. En lo que respecta a las especies menores, hay aves de engorda y de postura, así como colmenas.

De acuerdo con las cifras proporcionadas por inegi, referidas al año 2000, la población económicamente activa se distribuye por sectores económicos, de la siguiente forma: primario (agricultura, ganadería, caza y pesca), 56%; sector secundario (minería, industria manufacturera, construcción y electricidad), 18%; terciario (comercio, turismo y servicios), 24%; y otros, el 2%.

Debido a las condiciones del relieve, de los suelos y de los recursos hidráulicos, las actividades económicas efectuadas en el municipio General Canuto A. Neri, generan ingresos relativamente bajos para la mayor parte de la población económicamente activa dedicada a labores agrícolas. Los ingresos de la población dedicada a labores pecuarias y comerciales son un poco más altos.

<sup>4</sup> Información obtenida del sitio [www.guerrero.gob.mx/index.php?P=general\\_canuto\\_neri&text=1](http://www.guerrero.gob.mx/index.php?P=general_canuto_neri&text=1)

<sup>5</sup> El 24 de enero de 1954, por decreto del H. Congreso del Estado, publicado en el *Diario Oficial* del 23 de diciembre de 1953, se creó el municipio General Canuto A. Neri, con cabecera en Acapetlahuaya. El municipio consta de 65 localidades.

De acuerdo con el *xii censo general de población y vivienda 2000*, la población total del municipio era de 7,687 habitantes, de los cuales 3,677 (48%) eran hombres y 4,010 mujeres (52%). La población total del municipio representa el 17.9% respecto al total de la población de Guerrero.

El municipio cuenta con 1,487 viviendas ocupadas, de las cuales 452 (30.4%) disponen de agua potable; 437 viviendas (29.4%) cuentan con drenaje y 1,258 (84.6%) tienen energía eléctrica domiciliaria. El 90% de las viviendas son propias y el 10% son rentadas. De acuerdo con los materiales de construcción utilizados en las paredes, las viviendas tienen las siguientes características: 67.6% son de adobe, 29.4% son de ladrillo, 2.3% son de madera o abasto y 0.7% no se especifica el material.

El municipio posee instalaciones para satisfacer limitadamente los requerimientos de la enseñanza básica (preescolar, primaria y secundaria) y media superior. En el ciclo escolar 1998-1999, de acuerdo con el *Anuario estadístico del estado de Guerrero*, el municipio tenía un total de 64 escuelas y 136 profesores distribuidos de la siguiente manera: preescolar, 18 escuelas y 29 profesoras; primaria, 43 escuelas y 89 docentes; secundaria, 2 escuelas y 9 profesores; bachillerato, 1 escuela y 9 docentes.

Después de esta breve presentación del contexto social en el que se ubica la Escuela Abundes Tovar, es conveniente referirnos al contexto educativo en el que ésta se halla.

## CONTEXTO EDUCATIVO

Continuando con la trayectoria del esfuerzo y dedicación colectivos en la planeación y realización de actividades, así como en la búsqueda de mejores estrategias vinculadas al proceso enseñanza-aprendizaje, para así obtener mejores resultados en el ciclo escolar 2007-2008, los alumnos de la Escuela Abundes Tovar han logrado mantener buenos resultados al alcanzar 616.88 puntos en promedio en el examen ENLACE, con lo cual se muestra y demuestra la capacidad e interés de alumnos, maestros y padres de familia, para que cada día se mejore la calidad educativa y así se sigan formando mejores estudiantes, para que nuestra escuela siga teniendo trascendencia (Secundaria, 2008).

El párrafo anterior destaca las acciones que desarrollan y los valores que enarbola la escuela en torno a la planeación y realización de actividades escolares, principalmente ante el proceso de enseñanza-aprendizaje: esfuerzo colectivo capacitado y continuo llevado a cabo por alumnos, profesores, padres de familia y el director (es decir, por toda la comunidad escolar), que busca adaptar las estrategias vinculadas al proceso de enseñanza-aprendizaje como una vía encaminada a la mejora de la calidad educativa y a la formación de los estudiantes.

De acuerdo con la información recabada mediante entrevistas a alumnos, padres de familia, profesores y el director, la cita anterior se corresponde con los hechos. En efecto, la institución ha logrado constituirse en una comunidad educativa al comprometerse, de modo unánime, en un proceso de planeación a corto y mediano plazos, en el cual se toma como objetivo inmediato mejorar las estrategias didácticas vinculadas al proceso de enseñanza-aprendizaje, con el objetivo mediano fundamental de incrementar la calidad de la educación y la formación de los alumnos, para que, de esta manera, la escuela siga teniendo trascendencia.

Al ubicar los objetivos mencionados (de corto y mediano plazos) y al realizar un «esfuerzo colectivo, dedicado, capacitado, interesado y continuo» para alcanzarlos, todos los actores de la escuela logran constituirse como comunidad escolar efectiva y no sólo formal.

La comunidad escolar —principalmente el colectivo de profesores<sup>6</sup>—, ha podido ubicarse en un contexto de planificación, dentro del cual establece como objetivo fundamental «mejorar la calidad de la educación y la formación de los alumnos», por medio de la planeación y la realización de actividades en la comunidad educativa, con el fin de mejorar las estrategias vinculadas al proceso de enseñanza-aprendizaje y así «tener y mantener buenos resultados en enlace».

Esta evaluación es de carácter nacional y, por tanto, externo a la escuela. Sin embargo, el colectivo de docentes y la comunidad escolar como tal, la reconoce como un aspecto esencial del objetivo a corto plazo en la planeación estratégica que impulsan.

Al incorporar como suyo este objetivo inicialmente externo, la comunidad escolar se ubica en un escenario competitivo, es decir, logra pensarse dentro de un ámbito en el que tiene que realizar un esfuerzo colectivo dedicado, capacitado, interesado y continuo, para destacar frente a sus competidores (otras escuelas del municipio, del sector, de la zona, de la región, de Guerrero y del país).

Debido al lugar y carácter que la comunidad educativa escolar asigna a las pruebas ENLACE y específicamente a los resultados obtenidos por los cuatro grupos de alumnos que son evaluados anualmente desde 2006, será necesario comprobar si existe este logro educativo y de qué modo existe.

---

<sup>6</sup> Considerando el grado máximo de escolaridad de los profesores de la escuela, tenemos la siguiente situación: un profesor con normal básica, un profesor con licenciatura en educación primaria, tres con normal superior y dos profesores son pasantes en maestría. La planta de profesores de la escuela posee los siguientes datos y medidas estadísticas, considerando en primer lugar al director y sucesivamente a los docentes del 1° al 6° grado. Años de servicio: 28, 9, 8, 6, 22, 30 y 26; promedio de 18.43 años, con un mínimo de 6 y un máximo de 30 años, sin moda. Años en el centro de trabajo: 15, 1, 1, 1, 6, 24 y 14; promedio de 8.85 años, con un mínimo de 1 año (que es la moda) y un máximo de 24 años.

Primero, es necesario explicitar una respuesta ante la pregunta ¿qué es ENLACE? Según la Secretaría de Educación Pública, «la Evaluación Nacional de Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE) es una prueba del sistema educativo nacional que se aplica a planteles públicos y privados del país». «En educación básica [se aplica] a niños y niñas de tercero a sexto de primaria y jóvenes de tercero de secundaria, en función de los planes o programas de estudio oficiales en las asignaturas de español, matemáticas y ciencias». «En la educación media [se aplica] a jóvenes que cursan el último grado de bachillerato, para evaluar conocimientos y habilidades básicas adquiridas a lo largo de la trayectoria escolar para hacer un uso apropiado de la lengua comprensión lectora y las matemáticas habilidad matemática». Esta prueba «permite retroalimentar a padres de familia, estudiantes, docentes, directivos y autoridades educativas con información para mejorar la calidad de la educación, promoviendo la transparencia y rendición de cuentas»<sup>7</sup>.

Cabe señalar que, en tanto prueba estandarizada, ENLACE es un recurso utilizado por diversas autoridades del sistema educativo (desde el director de un plantel hasta el secretario de Educación Pública) con una doble finalidad: *a)* garantizar el cumplimiento de los programas de estudio oficiales por parte de los docentes y, al mismo tiempo, *b)* detectar si los alumnos han logrado adquirir competencias educativas para la vida vinculadas con los temas correspondientes a las materias en las que son evaluados.

Una gran cantidad de centros escolares del estado de Guerrero y del país no pueden mostrar (ni sentirse orgullosos de ello) los resultados obtenidos en la ENLACE, debido a que son relativamente bajos, por lo cual los rechazan o los guardan con resquemor, sin tomarlos en cuenta, cuestionando la validez de la única evaluación nacional estandarizada que hasta ahora ha implantado la SEP en la educación básica (primaria y secundaria) y en la educación media superior.

Ahora bien, un análisis somero de los datos estadísticos, correspondientes al ciclo escolar 2007-2008, en las asignaturas de español, matemáticas y ciencias, muestra que los alumnos del tercer, cuarto, quinto y sexto grados de la Escuela Abundes Tovar, en las correspondientes pruebas de ENLACE, obtuvieron resultados que frecuentemente están por arriba de los promedios estatales y nacionales que, de por sí, suelen ser bajos, oscilando cerca de los 500 puntos. Es decir, los promedios obtenidos por los cuatro grupos de alumnos evaluados tienden a colocarse por arriba de los parámetros de referencia, con excepción de mínimos casos, lo cual es signo objetivo de que existe un logro educativo, a pesar de que sean bajas las medidas estadísticas estatales y nacionales, con las cuales se comparan los resultados obtenidos en la ENLACE por los cuatro grupos de alumnos de la escuela. Estos resultados colocan a la Escuela Abundes Tovar en el primer lugar a lugar a nivel del municipio<sup>87</sup>.

<sup>7</sup> Disponible en: [http://enlace.sep.gob.mx/que\\_es\\_enlace.html](http://enlace.sep.gob.mx/que_es_enlace.html)

<sup>8</sup> El promedio general de la escuela en la ENLACE, en 2006, fue de 555.09; en 2007 fue de 591.93, y en 2008 fue de 616.88 (cfr. *dossier*).

Los resultados obtenidos por los alumnos de la primaria en enlace, superiores a los promedios estatales y nacionales, pueden ser considerados un indicador más o menos confiable del logro escolar, y en él confluyen elementos axiales del contexto educativo constituido por acciones específicas efectuadas por la comunidad en tres dimensiones fundamentales: gestión escolar, gestión pedagógica y participación social. Las principales acciones de estas tres dimensiones serán analizadas en los respectivos apartados de este capítulo. Antes de ello, consideramos conveniente explicitar algunas ideas sobre la práctica de la planeación estratégica dentro de la educación básica mexicana.

## MARCO ANALÍTICO

Para facilitar la comprensión de las proposiciones sobre la planificación estratégica que ya hemos presentado y que seguiremos exponiendo en los siguientes apartados, conviene explicar, aunque sea de manera esquemática y breve, algunos antecedentes, así como los principales supuestos de la práctica de la planeación estratégica educativa<sup>9</sup>.

Debido a que durante el siglo pasado los sucesivos gobiernos federales destinaron cuantiosos recursos a la educación escolar, provenientes de sus erarios o de préstamos externos e internos, la preocupación por desarrollar políticas públicas educativas eficientes se volvió una obsesión ante los problemas urgentes, mostrados a través de tendencias adversas que debían (y deben) atenderse, proponiendo y promoviendo vías de solución. Estas vías, paradójicamente, deberían ser implementadas por los actores localizados en los niveles intermedios y de base del sistema educativo nacional.

Entre las principales tendencias adversas que han destacado diversos diagnósticos elaborados por expertos contratados por sucesivas autoridades del sistema educativo nacional, se pueden mencionar las más persistentes o constantes a nivel de los centros educativos<sup>10</sup>.

La práctica pedagógica se centra en la transmisión de contenidos curriculares que, dada la dinámica acelerada de la generación de conocimientos en campos específicos de la ciencia, se vuelven obsoletos en lapsos cada vez más cortos.

La transmisión de los contenidos de los planes y programas de estudio se efectúa con base en métodos y estrategias didácticas que no permiten a los

<sup>9</sup> Entre los pensadores que han aportado valiosos elementos teóricos y prácticos en torno al centro escolar, al sistema educativo, a las políticas educativas y que también se interesan por el cambio educativo u organizacional promovido por la elaboración e implementación de planes estratégicos, cabe mencionar a Samuel Bowles y Henry Gintis, Francisco Gutiérrez, Michael Fullan, José María Ruiz Ruiz, entre otros.

<sup>10</sup> Véase, por ejemplo, Gilberto Guevara Niebla (1992).

alumnos tener un acercamiento, adecuado a su edad, con las metodologías que los campos específicos de la ciencia generan para producir conceptos y teorías válidos.

Los alumnos adquieren los contenidos curriculares, principalmente mediante el uso desmedido de la memoria, lo que propicia que la retención sea efímera.

Los alumnos no logran comprender los conocimientos adquiridos ni logran utilizarlos adecuadamente en sus desempeños escolares posteriores. Tampoco lo hacen en sus desempeños fuera de la escuela, principalmente en los laborales.

Debido a lo anterior, los índices de reprobación son altos, principalmente en las asignaturas que requieren que los alumnos desarrollen y fortalezcan sus capacidades de razonamiento: matemáticas, física, química, aunque también en otras. La alta reprobación en educación básica, tal como es mostrada en las pruebas ENLACE, quizá está determinando el bajo rendimiento de los alumnos, así como el abandono escolar.

La dinámica de las prácticas y procesos escolares anteriores ha sido una condición para que la escuela vea menguada su función de impulsora de la movilidad social, condenando a los alumnos, en el mejor de los casos, a permanecer en la misma situación socioeconómica en que se ubican sus padres, a pesar de que las nuevas generaciones tienen mayor escolaridad.

La elaboración e implementación de políticas públicas educativas es un hecho que destacó durante el siglo anterior. Se hizo más necesario reconocer los limitados alcances y logros de dichas políticas en los centros escolares, en su elaboración y en su implementación.

La ardua tarea de efectuar análisis críticos, serenos y objetivos de las políticas públicas educativas no dejó de acompañar a éstas en su elaboración e implementación azarosas y con pocos resultados exitosos en la base del sistema educativo nacional. Éste sigue teniendo demasiadas tendencias desfavorables, a pesar de que son impulsados innumerables programas gubernamentales, principalmente de corto plazo, con el fin de remediar la problemática situación.

A principios de la década de los setenta, el gobierno federal se percató de la necesidad de conjuntar y sistematizar las diversas y dispersas políticas educativas en planes nacionales, cuyos límites temporales generalmente estaban establecidos por la duración de las administraciones gubernamentales.

A pesar de que estos primeros esfuerzos de planeación integral del sistema educativo tuvieron ciertos rasgos positivos, seguía prevaleciendo la situación que caracterizó a las políticas públicas educativas dispersas. Los altos niveles jerárquicos gubernamentales las diseñaban y elaboraban en su pensamiento (esto es, idealmente), con la ayuda de supuestos expertos, mientras que los niveles jerárquicos medios y de base del sistema educativo tenían el

encargo de implementarlas y ejecutarlas. Es decir, unos pensaban y otros hacían. Más concretamente, los expertos pensaban, diseñaban y proponían planes educativos integrales ideales. Los altos niveles del sistema educativo decidían, elaboraban y proponían planes con los cuales pretendían revertir las situaciones desfavorables de los centros escolares. Los niveles intermedios trataban de interpretar y comprender los planes propuestos, ejecutándolos en las partes que les correspondían, transmitiéndolos al amplio número de centros escolares y de agentes ubicados en la base del sistema educativo. Éstos, de acuerdo con su saber y entender, trataban de descifrar los planes educativos ideales que les llegaban, siendo agentes responsables de implementar lo recibido.

Las experiencias de planeación integral del sistema educativo nacional dejaron ver otra necesidad imperiosa a finales del siglo pasado: la necesidad de que los agentes de las escuelas participen y se comprometan más activamente en la elaboración de la planeación educativa, principalmente en la fase del diagnóstico, para que puedan atender y enfrentar las necesidades, los problemas, las situaciones y las tendencias desfavorables que ponen de relieve los diagnósticos, ahora con carácter particular y circunscritos a los centros escolares específicos, los cuales habían tenido demasiadas demandas, cargas y responsabilidades y, paradójicamente, habían sido poco afectados por las políticas públicas dispersas.

A partir de los elementos antes expuestos, podemos entender más fácilmente la modalidad de planeación escolar (planeación estratégica del centro escolar) que las altas autoridades del sistema educativo mexicano intentan implantar mediante el llamado Programa Escuelas de Calidad (PEC), el cual, a pesar de que incluye una cantidad aún reducida de escuelas (aproximadamente 45,000 de 250,000 centros escolares) y de que los resultados obtenidos en los primeros ocho años de operación han sido evaluados con limitaciones metodológicas y de tiempo, puede ser medido en algunos de sus alcances, acudiendo a centros escolares particulares, como la Primaria Abundes Tovar.

El PEC es un programa emanado del gobierno federal por medio del cual se impulsa a los centros escolares a adoptar una perspectiva analítica y crítica en la elaboración de sus diagnósticos de necesidades y problemas. Estos diagnósticos deben ser la plataforma sobre la cual se elabore el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), así como los Programas Anuales de Trabajo (PAT), en cuya conjunción y realización se orienta el proceso de transformación de las actividades educativas para alcanzar logros que puedan ser calificados de calidad por todos los actores que participan en un centro escolar.

Este programa gubernamental propicia que los diversos actores que se desempeñan en los centros escolares realicen un trabajo colegiado, en la elaboración y realización del PETE y del PAT, en dimensiones tales como gestión

escolar, gestión pedagógica y participación social. En los tres siguientes apartados veremos cómo fueron atendidos los problemas existentes en esas dimensiones por los actores educativos que se desempeñan en el plantel.

## GESTIÓN ESCOLAR

### TRABAJO EN EQUIPO

Frecuentemente el colectivo docente, bajo el liderazgo del director, integra comisiones para planear el trabajo, teniéndose como punto de partida del análisis de estas comisiones las situaciones reales de la escuela en los aspectos técnico pedagógico, organizativo, administrativo, finalmente comunitario y de participación social. En el ciclo 2008-2009 también se integraron cuatro mesas de trabajo: *a)* Asociación de padres de familia, *b)* Participación social, *c)* Emergencia escolar, y *d)* Parcela escolar. En estas mesas de trabajo se plantean metas a corto, mediano y largo plazos. El objetivo general es que a través de estos órganos de trabajo se planeen, ejecuten y evalúen las actividades que ellos mismos propongan (Secundaria, 2008).

Las visitas realizadas a la Escuela Abundes Tovar permitieron constatar la existencia de un equipo de trabajo y de un trabajo colectivo, ambos basados en una división del trabajo real y en relaciones de parentesco, principalmente de carácter marital, que mantienen dos parejas de docentes.

Al analizar la división del trabajo existente en este centro escolar, se constata la presencia de acciones constantemente efectuadas en las escuelas públicas mexicanas y otras novedosas. Entre las más constantes, destacan las siguientes: *a)* los profesores de corta trayectoria laboral atienden a alumnos de los primeros grados, esto con base en la creencia de que, de este modo, los docentes noveles adquirirán rápidamente la experiencia profesional suficiente y necesaria que les permita atenderlos en aspectos de disciplina y conducta; *b)* en algo íntimamente ligado a esta acción constante, los profesores de larga trayectoria laboral son designados para atender a los alumnos de los grados superiores; *c)* el puesto de mayor jerarquía y mando (la dirección de la escuela) es asignado a uno de los profesores de mayor experiencia profesional; *d)* los profesores de larga trayectoria magisterial son ubicados por el director como su inmediato equipo de apoyo y frecuentemente toman la palabra para proponer iniciativas ante los otros profesores de la escuela.

El peso asignado a la edad dentro de la división del trabajo académico hace aparecer este rasgo natural como un elemento que diferencia y distingue de

manera social a los docentes dentro de la institución escolar, haciendo aparecer esta división académica del trabajo docente como si estuviera basada en la edad más que en los años de experiencia profesional.

Las redes de parentesco marital existentes entre dos parejas de docentes (la maestra que atiende a los alumnos de quinto grado y el director y la profesora que atiende a los alumnos de primer grado y el docente encargado de los alumnos de segundo grado) seguramente han propiciado un alto grado de integración en el equipo docente, debido a que cuatro de los siete miembros de éste pueden reflexionar prolongadamente y en pareja sobre los problemas de la enseñanza<sup>11</sup>.

## COMUNIDAD DOCENTE Y CONCEPCIÓN IDEOLÓGICA

Las situaciones antes examinadas han propiciado la elaboración, por parte de los profesores, de una concepción ideológica que identifica a este equipo de trabajo, dentro y fuera de la escuela. El equipo, con base en el trabajo colectivo efectuado, ha logrado elaborar algunos elementos ideológicos que identifican y configuran a los docentes y al director como una comunidad docente.

En efecto, los profesores que integran el equipo de la escuela aceptan que tienen «un compromiso con la Escuela Abundes Tovar, debido al alto reconocimiento que tiene esta institución en la comunidad de Acapetlahuaya». Estos elementos ideológicos tienen un lugar destacado dentro de las ideas expresadas principalmente por los profesores de mayor antigüedad en el centro escolar, los cuales han logrado difundir estos rasgos simbólicos profesionales entre los maestros de reciente incorporación al plantel.

Según lo expresado en las entrevistas, la otra escuela primaria ubicada en la cabecera municipal no tiene un amplio reconocimiento educativo entre los habitantes de Acapetlahuaya, aun cuando cuenta con unos cuantos alumnos más que la escuela visitada.

De acuerdo con lo expuesto por los padres de familia en las entrevistas, cuando pensaron en inscribir a sus hijos en una primaria, primero dirigieron su atención a la Escuela Abundes Tovar, «debido al prestigio que tiene». Entre las principales razones mencionadas por los padres de familia, que fundamentarían el «prestigio de la escuela», se encuentran las siguientes: «tiene mejores profesores», «[los profesores] atienden bien (mejor) a los hijos (alumnos)», «es la (escuela)

---

<sup>11</sup> Aunque también cabe la posibilidad —no observada durante las visitas a la escuela— de que los conflictos no resueltos en las relaciones maritales puedan afectar la dinámica de las estrategias de solución, propuestas y acordadas de manera unánime, ante situaciones escolares adversas, principalmente las de carácter pedagógico.

más antigua», «es la escuela donde estudió el padre (o la madre)», «los niños aprenden bien (mejor que en otras escuelas del municipio)».

Después de observar y escuchar cómo los profesores y padres de familia expresan y argumentan estos elementos, consideramos que son centrales y muy importantes dentro de la reflexión vinculada a la interacción cotidiana, principalmente por parte del equipo docente. Estos elementos otorgan sentido y objetivo a las prácticas y permiten cohesionar ampliamente al equipo, convirtiéndolo en una comunidad docente.

Las concepciones y reflexiones cotidianas, ligadas a la práctica, al ser elementos centrales e importantes de esta comunidad, han propiciado un trabajo efectivo en una comunidad que trasciende la escuela. La realización de actividades compartidas en cuanto a su objetivo y su sentido, más allá de la formación de los alumnos, trata de corresponder a la representación que los pobladores de Acapetlahuaya tienen de la práctica docente.

El equipo de trabajo incluye a los seis profesores y al director, los cuales realizan de modo eficiente las actividades escolares, principalmente las vinculadas con la gestión pedagógica, tema que más adelante se analizará.

## LIDERAZGO DEL DIRECTOR

- Todos los maestros de este centro educativo formamos un equipo de trabajo, en el que obviamente participa el director; todos compartimos el deseo de ser mejores cada día e igualmente compartimos el orgullo de pertenecer al PEC (secundaria, 2008).
- También se constituyó un consejo técnico consultivo en la escuela, órgano colegiado que con frecuencia se reúne, de manera formal e informal, para intercambiar ideas, experiencias y dificultades laborales. Cada integrante de este órgano tiene una comisión, misma que debe compartir con los demás docentes, con los alumnos y padres de familia (secundaria, 2008).

El director de la Escuela Abundes Tovar es un profesional de la educación y evidencia compromiso y responsabilidad en las actividades que realiza, atendiendo siempre las necesidades y problemas de la escuela, de los profesores, de los padres de familia y, sobre todo, de los alumnos.

Comentarios externados por los docentes, principalmente por los de mayor antigüedad laboral, señalan que la comunicación entre el director y los profesores es abierta, dando pie a que ambas partes reconozcan logros y debilidades en sus diversas actuaciones escolares. Las dos partes siempre están

dispuestas a dar y recibir sugerencias, propuestas y recomendaciones para mejorar el trabajo individual y colectivo.

El liderazgo del director se muestra en la conformación de un verdadero equipo de trabajo académico que se reúne constantemente para analizar y acordar unánimemente en el consejo técnico consultivo las propuestas de trabajo que discutan y presenten los integrantes de las diversas comisiones.

El director de la escuela no es líder por ser director, sino que es líder por encauzar eficientemente las labores de pequeños grupos de trabajo y por vigilar que las labores realizadas, integradas en el PETE y en los PAT, ayuden a alcanzar el objetivo estratégico que la comunidad escolar ha determinado, fijado y acordado como suyo.

Otro ejemplo de su apoyo se ve en lo siguiente. Según lo aceptado en el consejo técnico consultivo, cuando un profesor no puede asistir a sus labores, debe avisar con anticipación, para que el director atienda al grupo apoyándose en los planes de clase que el docente entrega al inicio de la semana.

## GESTIÓN ESCOLAR (EN SENTIDO RESTRINGIDO)

En cuanto a las gestiones que el director ha venido realizado en pos del mejoramiento físico de la escuela, se señalan las siguientes:

- Reconstrucción casi total de las aulas que alojan a los alumnos del primero al cuarto grados.
- Construcción de un depósito para el agua que se utiliza en los baños.
- Construcción del techo de la cancha nueva de basquetbol.
- Construcción, aún en obra negra, de los baños usados por los niños.
- Cada periodo de gobierno municipal, el director también gestiona la permanencia (o incorporación, según sea el caso) de una persona que vigila, limpia y conserva las instalaciones de la escuela, la cual es contratada y pagada con recursos del ayuntamiento.

## GESTIÓN PEDAGÓGICA

Si bien es cierto que la profesión docente exige el mayor compromiso posible, y que algunas veces parece estar llena de complicaciones y decepciones en su cumplimiento, al mismo tiempo es una labor gratificante que ofrece grandes recompensas.

La labor docente también está encaminada a rescatar los valores que se vienen perdiendo, debido a que el ser humano de la sociedad contemporánea se encuentra en una lucha constante por construir un mundo materialista, descuidando así las bases educativas de los niños, sus necesidades de afecto y protección.

Los docentes de la escuela Abundes Tovar siempre hemos tenido el compromiso de permanecer dentro del alto nivel educativo, por lo que, inicialmente, dedicamos a las actividades educativas de nuestros alumnos el tiempo indicado en el calendario escolar, adicionado con tiempo extra-clase para atender a los alumnos con dificultades de comprensión de los temas vistos en clase y en exámenes (secundaria, 2008).

El personal docente ha logrado remover los obstáculos que debilitan la participación directa de los alumnos, razón por la cual la comunidad se siente más fortalecida, y sobre todo orgullosa de haber obtenido buenos resultados de aprendizaje en el ciclo escolar 2006-2007, ya que cuatro de sus alumnos, plasmando los conocimientos adquiridos, se destacaron al obtener altos puntajes en el examen enlace (secundaria, 2008).

El diagnóstico de la escuela, contenido en el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y los Planes Anuales de Trabajo (PAT), refleja una constante preocupación por atender prioritariamente los problemas relacionados con el aprovechamiento de los alumnos.

Las características particulares de las prácticas docentes de los profesores de la escuela son, en su conjunto, el factor que principalmente contribuye a la elevación de la calidad educativa. La parte medular de la planeación estratégica de la escuela gira sobre las labores de los docentes frente a los alumnos, es decir, sobre los logros de estos dos actores. Si es posible hablar de mejoramiento educativo o elevación de la calidad educativa es porque los alumnos han mejorado en su aprovechamiento escolar, con el apoyo de sus profesores.

Los docentes acertadamente ven la evaluación, en general, como un medio que permite mejorar los procesos. Seguros de los resultados de su trabajo, siempre están dispuestos a que se practique cualquier tipo de evaluación: de procesos, de actores o de resultados.

Los seis profesores que integran la planta docente de la escuela fueron observados en su desempeño frente a los respectivos grupos, en sus salones de clase y fuera de éstos. A partir de estas observaciones constatamos que los seis profesores tienen un adecuado manejo de los temas curriculares, exponen conceptos e ideas fundamentales de los temas de la asignatura de manera ágil, clara y comprensible para sus alumnos. Asimismo, los ejemplos ilustrativos, casos prácticos o ejercicios están vinculados con los temas y conceptos de la

materia expuestos en el salón de clase, lo que permite pensar que los docentes poseen una adecuada formación inicial, consolidada con años de experiencia frente al grupo.

En términos generales, se puede afirmar que los docentes muestran un manejo ordenado y ágil de los diversos temas abordados frente a sus alumnos. Hacen exposiciones de conceptos e ideas importantes para la comprensión de dichos temas, apoyándose constantemente en situaciones de vida accesibles, presentadas de manera ágil y clara, vinculadas a los temas y problemas tratados.

El pizarrón es el principal medio de apoyo para los discursos pronunciados, aunque frecuentemente aparecen otros recursos y materiales didácticos, elaborados por el maestro o por los alumnos, con el evidente apoyo de los padres de familia.

Atendiendo las particularidades de sus alumnos, hacen uso de materiales didácticos adecuados, propiciando que sus clases sean amenas, atractivas e incluso divertidas.

Con un desempeño como el que se ha mostrado hasta ahora, los docentes de la Escuela Abundes Tovar apoyan eficientemente a sus alumnos en la construcción de conocimientos significativos, tal como lo demuestran los resultados obtenidos en las pruebas ENLACE.

Los profesores muestran capacidad para mantener la atención de sus alumnos, mediante el uso de diversas estrategias, entre las que destacó formular preguntas y problemas al comenzar un tema, también durante el tratamiento de éste. Mediante el uso de esta forma de mayéutica propician la participación constante de sus alumnos<sup>12</sup>.

Las normas de conducta y de disciplina que deben seguir los alumnos de la escuela permean con relativa facilidad todas y cada una de las acciones de los educandos dentro y fuera de las aulas.

La relativa docilidad que muestran los alumnos de la escuela, además de evidenciar la interiorización de dichas reglas, permite realizar las actividades que se desarrollan dentro de los salones de clases, de tal manera que la atención mostrada por los alumnos a las enseñanzas, indicaciones, instrucciones y recomendaciones de los docentes sea una condición fundamental para que el proceso de aprendizaje pueda efectuarse de manera adecuada.

En muy contadas ocasiones, los docentes tuvieron que hacer valer el mando utilizando métodos más enérgicos, como, por ejemplo, levantar el volumen de la voz para dar alguna orden.

A pesar de que las relaciones pedagógicas antes descritas permiten que el proceso de enseñanza, por un lado, y el proceso de aprendizaje, por otro, se

<sup>12</sup> En pocas ocasiones los profesores formularon preguntas dirigidas exclusivamente a los alumnos que estaban inquietos o distraídos.

efectúen bajo condiciones adecuadas, siempre cabe la posibilidad de que un número reducido de alumnos tenga dificultades y problemas de aprendizaje, diagnosticados de diversos modos, aunque principalmente mediante las evaluaciones periódicas que efectúan los profesores.

Una peculiaridad del trabajo individual y colectivo de la comunidad docente consiste precisamente en comprometerse y ofrecer asesorías personalizadas a los alumnos que muestran dificultades y problemas en la comprensión de temas de los programas de estudios oficiales.

El alumno que en una evaluación periódica tiene dificultades, problemas e incluso dudas es citado por su profesor para acudir a una sesión de asesoría extra-clase después de concluir las labores escolares normales o después de la hora de comida.

Esta estrategia, vinculada al complejo proceso colectivo de aprendizaje, cuenta con amplia colaboración de los padres de familia. Por su parte, los alumnos con dificultades y problemas en la comprensión de un tema, saben que existe esta estrategia didáctica que evidencia el amplio compromiso de los profesores y del director. Sin duda, es una estrategia que propicia, de manera inmediata, mejoras en el aprovechamiento de los alumnos y, de manera mediata, posibilita elevar los resultados obtenidos por los alumnos en sus evaluaciones periódicas de aprendizaje y en las pruebas ENLACE.

Las anteriores acciones docentes frente al grupo son condiciones fundamentales del llamado logro educativo, aunque para que se dé éste también intervienen otros factores de menor peso que la práctica docente, tales como el liderazgo del director, el trabajo en equipo, el apoyo de los padres de familia a actividades escolares dentro y fuera del salón de clase.

## PARTICIPACIÓN SOCIAL

Los padres de familia son convocados por el respectivo profesor de un grupo de alumnos a reuniones de carácter informativo, en las que conocen los avances, así como los problemas específicos de sus hijos y las actividades a desarrollar en proyectos que se vienen ejecutando o se ejecutarán en el aula y en la escuela.

La participación de los padres de familia consiste, principalmente, en coadyuvar en la resolución de tareas, trabajos escolares y preparación de los exámenes periódicos. Muchos de ellos han logrado comprender que necesitan apoyarlos con frecuencia.

También se evidencia la participación de los padres de familia en la preparación y realización de las festividades escolares, así como en la colaboración

voluntaria individual en labores de mantenimiento y acondicionamiento que eventualmente requieren ser realizadas al inmobiliario de la escuela.

El aniversario de la escuela es un momento en que ésta se abre completamente a los habitantes de la cabecera municipal, para propiciar el reencuentro de los alumnos de generaciones anteriores. Es una fiesta que sobrepasa los límites físicos de la escuela para convertirse en una festividad del pueblo.

Los festejos y conmemoraciones de la localidad en las que participan los alumnos de la escuela son el medio principal en que ésta se proyecta hacia los habitantes de Acapetlahuaya. En estos eventos festivos destacan ampliamente los alumnos que integran la escolta. Todos se esmeran en lograr un desempeño que pueda ser calificado de excelente por los pobladores de la cabecera municipal.

## CONCLUSIÓN

Las visitas a la escuela se centraron en obtener evidencias sobre algunas afirmaciones en torno a la planeación del trabajo docente colegiado contenidas en los documentos que nos enviaron, mismos que permitieron diseñar y realizar el trabajo de campo. Es decir, nos concentramos en verificar situaciones descritas en los múltiples documentos que recibimos.

En esta conclusión quisiéramos referirnos a ciertas aporías o desfases que localizamos entre los diversos elementos discursivos a que se tuvo acceso y las situaciones reales que pudimos observar, mostrando el lugar que tiene la planeación estratégica del centro escolar.

El discurso en que se expresa la concepción educativa que tiene la comunidad docente de la institución contiene dos elementos o rasgos adicionales que ahora es necesario analizar para comprender más ampliamente dicha concepción, tratando de marcar las posibles implicaciones que tienen para construir estrategias de mejora de los procesos educativos escolares.

a) Un elemento principal de la concepción educativa de la comunidad docente de la escuela evaluada hace aparecer la práctica docente efectuada por cada profesor como una realización dependiente del Programa Escuelas de Calidad (PEC), el cual es presentado escuetamente por dicha comunidad como un programa creado para apoyar a las escuelas, principalmente mediante la dotación de recursos financieros, lo que agradecen los profesores y presentan como una situación que les permite apoyar los procesos de aprendizaje de los alumnos<sup>13</sup>. Esta visión limitada

<sup>13</sup> Cabe señalar que el PEC no es un programa financiero sino un programa que impulsa a los centros escolares a adoptar una perspectiva más analítica y crítica en la elaboración de un diagnóstico de necesidades y problemas ubicados y presentados de un modo jerarquizado, diagnóstico que es la

del PEC deja de lado el valor intrínseco de las actividades docentes, caracterizadas por el estilo y la modalidad que cada profesor imprime a su desempeño frente a su respectivo grupo de alumnos. En general se puede afirmar que los docentes se desempeñan elaborando discursos marcados por una lógica más o menos sólida y rigurosa, que permite a los alumnos entender ágilmente descripciones y explicaciones, así como comprender el vínculo con objetos reales construidos y referidos en dichos discursos lógicos, aplicándolos en ejercicios escolares cercanos a la vida cotidiana.

b) El segundo elemento principal de la concepción educativa de la comunidad docente de la Escuela Abundes Tovar hace aparecer el arduo, amplio y visible esfuerzo de construcción del equipo de trabajo educativo de los docentes como un elemento más y no como un elemento fundamental en la vida académica, animada por el Programa Escuelas de Calidad.

En el trabajo de campo no se evidenció la existencia de fricciones político-sindicales entre los miembros del personal docente, situación bastante frecuente en los centros escolares del país y principalmente en el estado de Guerrero. No pudimos constatar la presencia (y menos una posible conflictividad) de docentes que convergieran con el snte o con la CNTE. Es probable que los profesores tengan simpatías hacia una de las corrientes sindicales mencionadas; sin embargo, es necesario resaltar que no se evidenciaron militancias ni tendencias.

La comunidad docente tiene un grado muy alto grado de compromiso magisterial como para no permitir que se confundan o traslapen dos ámbitos o dimensiones de la vida en las escuelas mexicanas: el ámbito académico y el ámbito laboral. Esta situación se manifiesta al observar el hecho de que todos los profesores expresaron su compromiso con los alumnos ofreciéndoles atención fuera del horario normal de clase (situación que pudo ser comprobada indirectamente mediante entrevistas con alumnos y padres de familia) y, a pesar de esta situación académico-laboral, ninguno de los profesores reclamó o exigió pago especial.

Constantemente observamos un evidente compromiso real o práctico de los docentes con sus alumnos. Sin embargo, esta dedicación efectiva y el amplio trabajo colectivo que mostraron los profesores, es demeritada por la

---

plataforma sobre la cual se elabora el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), así como los Programas Anuales de Trabajo (PAT), en cuya conjunción y realización se orienta el proceso de transformación de la organización y las actividades escolares para alcanzar logros que puedan ser calificados de calidad» por todos los miembros de la comunidad educativa. Cabe destacar que el PEC impulsa también el trabajo colectivo o colegiado en los centros escolares.

misma comunidad de docentes en su concepción discursiva, al presentar algunas de las políticas generales provenientes de la SEP o de la SEG, entre ellas el PEC, como lo que está provocando que la comunidad escolar progrese.

A pesar de estas dos aporías internas, podemos decir que cada una de ellas tiene efectos positivos sobre la planeación y realización de actividades escolares estratégicas en las que están vinculados los elementos de la concepción educativa del equipo, haciendo posible elevar la calidad, tal como lo confirman los resultados obtenidos en la prueba ENLACE en los tres últimos años.

## RECOMENDACIONES

Debido a que el director, los profesores, alumnos y padres de familia conceden tanta importancia a los resultados obtenidos en las pruebas ENLACE, sería conveniente comprender más amplia y profundamente los fines implicados en la elaboración de dichas pruebas, con el propósito de que converjan aún más sus respectivas labores cotidianas con dichos fines. Es decir, lo importante no es realmente obtener buenos resultados, sino adquirir y manejar adecuadamente los conocimientos implicados en los temas analizados en cada asignatura, así como tener la capacidad de utilizarlos en la vida actual y futura.

También es conveniente que el colectivo de profesores realice ejercicios de interpretación de la información exhibida en los múltiples cuadros que se pueden obtener vía internet (por alumno, por grupo, por generación de alumnos, por profesor, por asignatura, por temas evaluados, por reactivo, etc.) Seguramente que estos ejercicios contribuirán a obtener valiosos elementos para la elaboración del diagnóstico escolar, principalmente al detectar dificultades generales y particulares en la adquisición de conocimientos por parte de los alumnos.

Como se intentó mostrar en la conclusión, existen aporías entre la práctica docente de los profesores y la concepción ideológica que los mismos tienen de ella, las cuales aparecen como efecto de exagerar el valor del PEC (entre otros programas de las secretarías) y desvalorizar los estilos, modalidades y experiencias profesionales propias. Esto provoca ignorar la valiosa y novedosa práctica de los profesores y minimiza su amplio compromiso con los alumnos y padres de familia. Lo último se halla cristalizado en las asesorías personalizadas. Así pues, debe ser revalorado el principal capital de los profesores: su compromiso con la formación los alumnos y con el prestigio de la escuela.

Uno de los aspectos más débiles de la planeación escolar ha sido hasta ahora la participación social, principalmente la de los padres de familia, la cual se limita a apoyar a los educandos en la preparación de exámenes, así como en

la elaboración de sus tareas y en la realización de festividades.

Es conveniente proponer a los padres que realicen un «inventario» de las formas en que participan en la educación de sus hijos, y que, posteriormente, busquen nuevas formas de participación, comprometiéndose con la mayor cantidad posible de actividades educativas de sus hijos. También sería útil su participación impartiendo pequeñas pláticas o conferencias a grupos de alumnos sobre temas que ellos manejen.

Por último, sugerimos la formación de una asociación de exalumnos de la escuela, que pueda colaborar ordenadamente con ciertas actividades eventuales de la primaria.

De acuerdo con lo expresado en el documento que hemos tomado como principal fuente de información, la comunidad docente, en el ciclo escolar 2008-2009, consideró conveniente integrar dos mesas de trabajo (de las cuatro que creó recientemente). La primera de éstas tiene el encargo de atender la situación real que existe en la asociación de padres de familia y, la segunda, está encargada de atender la situación del amplio rubro de la participación social. Esperamos y deseamos que en estas comisiones, después de elaborar diagnósticos realistas, se planteen metas a corto, mediano y largo plazos, alcanzables y orientadas a revertir la situación que actualmente tiene la escuela en ambos rubros.

## BIBLIOGRAFÍA

- BOWLES, Samuel, y Henry Gintis, *Schooling in Capitalist America*, Basic Book, New York, 1976
- FULLAN, Michael G., y Suzanne Stiegelbauer, *El cambio educativo: guía de planeación para maestros*, Trillas, México, 1997
- GUEVARA NIEBLA, Gilberto (comp.), *La catástrofe silenciosa*, FCE, México, 1992
- GUTIÉRREZ, Francisco, *Educación como praxis política*, Siglo XXI Editores, México, 1984
- RUIZ RUIZ, José María, *Cómo mejorar la institución educativa*, Cooperativa Editorial Magisterio, Bogotá, 1998
- Secundaria Pública Abundes Tovar, *Narrativa, logros y resultados obtenidos que más enorgullecen al colectivo*, Guerrero, 2008

# ¡EL COMPROMISO ES CON NUESTRA ESCUELA!:

ESCUELA PRIMARIA NIÑOS HÉROES DE CHAPULTEPEC

Alejandro Carmona León <sup>1</sup> • César Cristóbal Cervantes <sup>2</sup>

*En memoria de un buen guerrerense que me enseñó  
a amar mi estado:  
Juan Carmona Ignacio*

Hay una tendencia actual en la educación a investigar qué es lo que hace que algunas escuelas sean más efectivas que otras, es decir, que sus alumnos logren mejores resultados, sin importar la diferencia de condiciones socioeconómicas. Pese a estar en condiciones urbanas marginales y contar con poco recursos, consiguen que sus alumnos logren aprendizajes significativos y altos puntajes en las pruebas estandarizadas. La eficacia escolar se entiende como el valor añadido en la búsqueda de mejorar los niveles de rendimiento del estudiante, producido por el efecto de la escuela (Murillo, 2003), con base en la incorporación de mecanismos que propicien ambientes escolares favorables para el aprendizaje.

Aunado a lo anterior, es importante reflexionar sobre las siguientes preguntas: ¿qué hace una escuela que presenta una situación socioeconómica poco favorable para obtener mejores resultados educativos que otras?, ¿por qué existen escuelas que, en condiciones socioeconómicas desfavorables, mejoran sus puntajes arriba de la media nacional?, ¿cuáles son las características que tienen para mantener un clima escolar adecuado y propicio para el aprendizaje de los niños?, ¿qué tan determinante resulta la participación de la comunidad escolar y el liderazgo directivo para la mejora de los resultados educativos? Éstas y otras preguntas trataremos de contestar a lo largo del presente informe, elaborado a partir de observaciones realizadas en la Escuela Vespertina Niños Héroes, ubicada en el municipio de Ajuchitlán del Progreso, perteneciente a la zona conocida como Tierra Caliente del estado de Guerrero.

---

<sup>1</sup> Académico en la Universidad Pedagógica Nacional, sede México

<sup>2</sup> Profesor investigador de la Normal Regional de Teloloapan, Guerrero

La metodología que se utilizó en esta investigación fue de corte cualitativo, ya que por medio de ella podemos explorar las experiencias, prácticas y opiniones<sup>3</sup>, así como las interacciones de los individuos en la vida cotidiana. Con ello se pretende captar el significado que le atribuyen los sujetos a su acción social, así como los procesos sociales que lo acontecen<sup>4</sup>.

Con base en lo anterior, el siguiente reporte parte, en un primer momento, del análisis del contexto sociodemográfico del municipio en el que se ubica la Escuela Niños Héroe.

## EL CONTEXTO SOCIODEMOGRÁFICO DE LA ESCUELA

El municipio de Ajuchitlán del Progreso, según el *Censo de población y vivienda* (INEGI, 2005), tiene una población de 37,475 habitantes; 17,706 son población masculina y 19,769 población femenina; el número del total de vivienda habitada es de 7,545. De acuerdo con el *Anuario estadístico del estado de Guerrero* 2005, las principales características del municipio son las siguientes:

La cabecera municipal se encuentra a 250 metros sobre el nivel del mar y está situada al margen izquierdo del río Ajuchitlán; colinda al norte con Tlapehuala y Pungarabato; al sur, con Tecpan de Galeana; al este, con San Miguel Totolapan; y al oeste, con Coyuca de Catalán.

## OROGRAFÍA

El municipio está compuesto por tres tipos de relieve: las zonas accidentadas, que abarcan el 55 por ciento del territorio municipal; las zonas semiplanas, que tienen el 15 por ciento; y las zonas planas que ocupan un 30 por ciento. El municipio posee una flora y fauna muy variadas; también son importantes su agricultura y ganadería, gracias al tipo de suelo que es rico en sales y minerales y, por consiguiente, apto para la siembra y el ganado. Asimismo, los recursos acuíferos, que comprenden ríos, arroyos y lagunas son representantes de sus recursos naturales.

<sup>3</sup> María J. Mayan, *An Introduction Qualitative Methods*, University of Alberta, Canadá, 2001, p. 5

<sup>4</sup>J. Olabuena Ruiz y M. Izpizúa, *La decodificación de la vida cotidiana*, Universidad de Deusto, Bilbao, 1989, p. 18-21

## CLIMA

El municipio de Ajuchitlán del Progreso se localiza en la zona territorial más calurosa del estado de Guerrero, llamada Tierra Caliente. Predominan los climas semicálido y subhúmedo cálido, con temperatura media anual de 32°C a la sombra, teniendo mínimas de 24°C y máximas de 37°C.

## EL CONTEXTO SOCIOPOLÍTICO

Como se observa en los puntos de orografía, parte de la región presenta terrenos accidentados y poco accesibles para la agricultura, además de un clima extremo que dificulta las actividades del campo. Si bien cuentan con ramificaciones del río Balsas para la agricultura y la ganadería, estas actividades no son suficientes para mantener la economía familiar. La mayor parte de la población vive del comercio y las remesas que mandan sus familiares que se van a buscar mejores condiciones de vida a Estados Unidos, situación migratoria muy común en Guerrero.

Por otra parte, en el contexto social de la región y, en general, de Guerrero, predomina un ambiente muy politizado, lo que implica que sus habitantes se involucran en temas partidistas y los maestros en temas de política sindical. La figura y la presencia del maestro en comunidades rurales suele ser todavía de mucho respeto y admiración, por lo que en ocasiones esta figura es utilizada para manejarse como dirigentes dentro de la política interna de la comunidad o del municipio.

El municipio se encuentra en la localidad de Tierra Caliente, que también se ha caracterizado por ser una región de paso fronterizo de enervantes y estupefacientes entre los estados de Michoacán y el de México.

## EL CONTEXTO EDUCATIVO

El municipio cuenta con escuelas de los siguientes niveles: preescolar, primaria, medio y medio superior. En el ciclo escolar 2004-2005, de acuerdo con el *Anuario estadístico del estado de Guerrero 2005*, el municipio tenía un total de 157 escuelas, además de contar con 3 bibliotecas.

NIVEL	ESCUELAS
Preescolar	48
Primaria	81
Secundaria	25
Bachillerato	3
Total	157

Existe un ambiente político-sindical en el ámbito educativo, muy predominante en el estado y la región, a consecuencia de las distintas posturas que se han dado por más de dos décadas en Guerrero, entre las corrientes del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE) y la Coordinadora Nacional de Trabajadores de la Educación (CNTE), además de la fuerte injerencia del magisterio en las pugnas partidistas en apoyo a los diferentes candidatos a cargos de elección popular, que favorecen también este ambiente.

## EL CONTEXTO EDUCATIVO DE LA ESCUELA NIÑOS HÉROES

La Escuela Primaria Urbana Federal Niños Héroes, turno vespertino, CCT 12DPR1435U, perteneciente a la zona escolar 167, del sector educativo 17, fue fundada de manera oficial el 1 de julio de 1977. La escuela surge a raíz de una necesidad y reclamo de la población municipal, en relación con la fuerte demanda de atención a niños, que tenía la escuela del turno matutino Ramón V. Álvarez. A partir de esto se crea una nueva escuela en el turno vespertino: Niños Héroes<sup>5</sup>. Ambas escuelas comparten la misma infraestructura escolar, pero tienen distinta clave y nombre, situación muy característica de las escuelas federales en el estado de Guerrero, lo que viene a provocar ciertas individualidades y competencias entre los centros escolares, aspectos que más adelante abordaremos en este informe.

La escuela cuenta con una matrícula de 248 alumnos (ciclo escolar 2007-2008), que, de acuerdo con datos estadísticos de la propia institución, se mantuvo constante en los últimos cinco años. Cuenta con una planta docente integrada por 13 profesores, tres de ellos con más de 20 años en el plantel, 2 de 14 años, otros dos de 7, y 6 con menos de 4 años en el plantel. La mayoría de los docentes se encuentran inscritos en carrera magisterial.

<sup>5</sup> Documento de historicidad de la Escuela Niños Héroes, Reconocimiento Guerrero a la Calidad Educativa, PEC-SEG, estado de Guerrero, 2008

De acuerdo con los datos estadísticos de la escuela, se observa que los índices de deserción y reprobación escolar han disminuido en los últimos ciclos escolares.

HISTORIAL DE REPROBACIÓN	2004-2005	ABS.	REL
		17	11.97%
HISTORIAL DE DESERCIÓN	2004-2005	ABS.	REL
		2	0.82%
HISTORIAL DE REPROBACIÓN	2005-2006	ABS.	REL
		19	7.42%
HISTORIAL DE DESERCIÓN	2005-2006	ABS.	REL
		0	0.00%
HISTORIAL DE REPROBACIÓN	2006-2007	ABS.	REL
		28	11.20%
HISTORIAL DE DESERCIÓN	2006-2007	ABS.	REL
		2	0.8%
HISTORIAL DE REPROBACIÓN	2007-2008	ABS.	REL
		16	6.45%
HISTORIAL DE DESERCIÓN	2007-2008	ABS.	REL
		1	0.40%

CUADRO CONSTRUIDO A PARTIR DE LOS DATOS PROPORCIONADOS POR LA ESCUELA

En relación con los resultados de la prueba ENLACE, se observa un incremento en la puntuación en los últimos tres años: 2006=497.52, 2007=563.70 y 2008=598.89; este último puntaje incluso se mantiene por arriba de la media nacional.

A continuación se presentan los resultados de las escuelas que participaron en la prueba ENLACE 2008, de la localidad del centro del municipio Ajuchitlán del Progreso.

NOMBRE ESCUELA	TURNO	RESULTADO REPRESENTATIVO	PUNTAJE 2008	ALUMNOS QUE	CCT
				OBTUVIERON EL LOGRO BUENO O EXCELENTE 2008	
Ricardo Flores Magón	M	S	405.4	4%	14DPR1359E
Ignacio M. Altamirano	M	S	529.9	18%	12DPR1146C
Ramón Álvarez	M	S	561.6	31%	12DPR2168V
Niños Héroe	V	S	598.89	31%	12DPR1435U
Cristóbal Colón	V	N	519.5	14%	12DPR5726K

FUENTE: SEP, RESULTADOS ENLACE, 2008

Por otra parte, la Escuela Niños Héroes, si bien se ubica en el centro del municipio (a 150 metros de la cabecera municipal), no deja de tener una población infantil que vive en la periferia del mismo. La mayoría proviene de familias de bajos recursos y algunos de ellos presentan problemas nutricionales, comunes en la región, y de salud; estos últimos varían de acuerdo con la época del año. En una entrevista realizada a una maestra de la escuela, nos comentaba que «en el mes de marzo y abril se presenta la temporada de varicela, que afecta a los pequeños» y, por lo tanto, disminuye su rendimiento escolar. La temperatura ambiente en el turno vespertino es de unos 35 grados a la sombra en primavera, lo que dificulta el proceso de enseñanza-aprendizaje. Si un niño no está bien alimentado, hidratado, o carece del esquema completo de vacunación, el clima y la higiene personal son factores de riesgo para su salud.

## RESULTADOS EN LA GESTIÓN ESCOLAR

A pesar de que, en apariencia, todas las escuelas tienen la misma estructura en su organización, cada escuela es única, con sus propias condiciones, funciones de trabajo y problemáticas, así como diferentes recursos físicos, económicos y humanos. No obstante, las escuelas de turno vespertino, debido a sus características, enfrentan mayores retos para brindar mejoras en el aprendizaje de sus alumnos.

La Escuela Niños Héroes está catalogada como una escuela urbana marginal, con una población de alumnos que habitan en un contexto socioeconómico poco favorable. La mayoría de los niños provienen de familias con limitantes sociales, culturales y económicas, donde la desintegración familiar, la pobreza, el clima político y de inseguridad y las grandes distancias que recorren los maestros y alumnos representan una problemática frecuente, a diferencia de los alumnos del turno matutino que, si bien tienen las mismas características sociales y económicas, gozan de un clima menos caluroso para el desarrollo del aprendizaje, y no desgastan tanto sus energías en otras actividades de apoyo a la familia, como las que realizan los niños del turno vespertino antes de ir a la escuela.

A pesar de que la escuela Niños Héroes comparte la misma infraestructura con la Escuela Ramón V. Álvarez<sup>6</sup>, se trata de dos escuelas por completo distintas, cada una con su propia dirección, baños separados y aulas exclusivas de usos múltiples por cada turno; el único espacio que comparten son los salones de clase, porque no hay más.

<sup>6</sup> Es importante señalar que las escuelas de educación primaria a nivel federal, pueden compartir un mismo plantel y tener dos claves diferentes, es decir, dos nombres de escuelas, como en este caso: Escuela Ramón V. Álvarez cct. 12DPR1435U, Escuela Niños Héroes 12DPR1435U.

Un profesor opina al respecto:

El turno vespertino tiene su propia dirección, pero parece una escuela de segunda; los baños se encuentran en pésimas condiciones de salubridad, son los baños viejos; los nuevos se los apropió la escuela de la mañana. y no hay respuesta de mejora por parte de las autoridades.

En este contexto, la Escuela Niños Héros, que aun en condiciones de desventaja ha logrado conjuntar un equipo de maestros con alta motivación y disposición, sin importar las posturas políticas e ideológicas de los mismos, tiene un fuerte liderazgo directivo que ha logrado que el equipo de profesores se comprometa y se responsabilice ante el aprendizaje de los niños.

Pese a todas estas situaciones mencionadas, un profesor de escuela nos comenta:

La labor docente no tiene que ver con horarios, el reto es el mismo, porque nos hemos comprometido con nuestra escuela, con nuestros alumnos; muchos de ellos son nuestros hijos. Trabajamos y tenemos la libertad de expresar nuestras ideas, existe confianza entre nosotros mismos para apoyarnos en nuestras actividades

El trabajo colectivo de la escuela es un elemento facilitador y también el resultado de numerosas interacciones y planteamientos organizativos, en los que juegan un papel importante la comunicación, la participación, la confianza y el respeto, además de los lazos familiares y de compadrazgos que van surgiendo entre los mismos maestros; este tipo de relación facilita la convivencia interna y la colaboración entre los que integran la planta del personal docente. Esto genera confianza social y lazos de cooperación entre los miembros de la comunidad escolar (alumnos, padres de familia, maestros, director, y miembros de la localidad), lazos que contribuyen al bienestar general cuando operan mediante propósitos bien establecidos; en este caso, la mejora educativa. Este ambiente de cordialidad laboral existe de manera muy independiente a las distintas ideologías políticas y sindicales (CNTE-SNTE), que los maestros reflejan dentro de la escuela, y que son temas de debate y polémica cotidiana.

La organización escolar es entendida como el lugar en el que confluyen todos los elementos que conforman la escuela, ubicados en contextos complejos y cambiantes, en los que están inmersos y ante los cuales deben responder (Mario Martín Bris: 106).

En la Escuela Niños Héros se observa un ambiente de trabajo favorable, que constituye un factor determinante, no sólo en los procesos organizativos

y de gestión, sino también en aspectos de innovación y cambio. Contar con ambientes propicios para el aprendizaje facilita la labor de la escuela, por lo tanto adquiere una dimensión de gran relevancia por su repercusión inmediata, tanto en los procesos como en los resultados educativos.

En suma, podemos decir que la escuela tiene un capital social, porque trabaja a partir de vínculos que conforman una red de aprendizaje relativamente sólida y activa, en la que juegan un papel importante la confianza y la cooperación.

Putman sostiene (1993b, 1995, 1996) que las relaciones de confianza y compromiso cívico crean un capital social que influye de modo significativo en el desarrollo económico y en el desempeño de las instituciones democráticas. Se habla de capital social para destacar el aporte creativo de determinadas formas de organización, útiles para dinamizar y potenciar la vida social. Para Robert Putnam, el capital social abarca «los rasgos de la organización, como confianza, normas y redes, que pueden mejorar la eficiencia de la sociedad, facilitando acciones coordinadas» (Putman, 1993: 167).

Por otra parte, lo que pudimos observar en la visita realizada a la escuela, es que, de manera independiente a los apoyos oficiales emanados de los distintos niveles de gobierno, como el Programa Escuelas de Calidad (PEC), la escuela tiene una autonomía interna que le permite operar de manera constante, conducida por el liderazgo directivo, el cual incluye prácticas novedosas que se van adquiriendo a lo largo de la experiencia profesional, las cuales se combinan con prácticas tradicionales, cuyos resultados han sido satisfactorios en realidades diversas, lo que les da un carácter vigente y que, sin lugar a dudas, resultan eficaces para los logros educativos.

## RESULTADOS EN EL LIDERAZGO DIRECTIVO

Un liderazgo sobresaliente ha sido una característica clave de las escuelas eficaces. No hay duda de que las escuelas que buscan calidad en sus logros educativos deben asegurar su presencia y dar prioridad fundamental a tener líderes potenciales (Murillo, 2002).

Como punto de partida, es importante tener en claro lo que significa ser líder y liderazgo. Existe una variedad de definiciones que se pueden dar a estos términos; Dubin (1968: 383) conoce al liderazgo como «el ejercicio de autoridad y la toma de decisiones»; Fiedler (1967: 8, tomado de H. Beare, B.J., 2004) consideró al líder como «el individuo dentro del grupo al que se le asignan la dirección y la coordinación de las tareas de grupos relevantes». Con base en estas definiciones, los directores y todo el personal al que se le atribuya una autoridad pueden ejercer el liderazgo.

Parto de las siguientes definiciones porque las considero adecuadas para entender el tipo de liderazgo que se da en la Escuela Niños Héroes.

Existen otros autores que para explicar el concepto de liderazgo profundizan más en la organización, así como en la definición de metas y su consecución. Pondy (1978: 94, tomado de H. Beare, B.J., 2004), por ejemplo, considera que «la efectividad de un líder radica en la habilidad para hacer que la actividad tenga un sentido, no cambiar el comportamiento, sino hacer que los demás comprendan lo que están haciendo». El ejercicio del liderazgo llevado a cabo por el director implica aclarar el significado de la actividad dentro de la escuela, dando respuesta a las siguientes preguntas: ¿cuáles son los propósitos de nuestra escuela?, ¿cómo deberíamos trabajar nosotros como profesores para reflejar nuestros propósitos?, ¿cómo debería ser la relación entre nuestra escuela y la comunidad?

La figura del director de la Escuela Niños Héroes es un liderazgo formado gracias a años de práctica docente en el sistema educativo. La influencia de una familia perteneciente también al magisterio, su militancia política y sus 25 años de labor docente en la escuela son aspectos que la ayudan a tener una mayor comprensión y visión de las necesidades de la escuela y de su municipio. Es aquí donde entra la definición de Fiedler (1967: 8, tomado de R.H. Millikan, 2004) que considera al líder como «el individuo dentro del grupo al que se le asignan la dirección y la coordinación de las tareas de un grupo relevante».

El director de la escuela es una persona centrada en sus decisiones, con una vestidura de autoridad educativa, además de ser una persona propositiva, comprometida con la mejora de los resultados educativos, respetuoso de las instituciones educativas, pero a la vez muy analítico en lo que respecta a políticas de educación federales o estatales. Esto le ha permitido tener una mejor visión y mayor control de las necesidades de la escuela. Se aprecia como una persona interesada y comprometida por mantener un clima de trabajo agradable, de respeto y compromiso entre los docentes y padres de familia, a través de un diálogo compartido, lo que hace que la comunidad escolar respete y asuma sus decisiones como director:

El director convoca a una junta de consejo técnico donde se trata la problemática del momento. Tenemos la plena libertad de exponer ideas, de escucharnos y proponer prácticas dinámicas de trabajo en beneficio de la escuela (entrevista a un maestro de la escuela).

Por otro lado, el director y los maestros han trabajado a contra luz para cambiar un poco el estigma de escuela de bajo desempeño, que con frecuencia se les asigna a aquellas escuelas que tienen condiciones poco favorables para el proceso de aprendizaje de los alumnos, que, en la mayoría de los casos, son escuelas rurales, unitarias, indígenas.

Cuando existe una combinación entre liderazgo directivo, trabajo en equipo participativo, alumnos y padres de familia comprometidos, todos persiguiendo un objetivo común, se puede hablar de un proceso de transformación educativa; esto a pesar de la carga administrativa, los conflictos políticos locales, la situación socioeconómica desfavorable de la localidad y todo aquello que implica un mayor esfuerzo laboral por parte de los docentes para tratar de dar respuestas a las políticas educativas de orden federal y estatal.

## RESULTADOS EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

Una de las bondades de la Escuela Niños Héroe es que consigue un ambiente laboral favorable entre los miembros de la comunidad escolar, lo cual se ve reflejado en la poca movilidad docente, es decir, en el hecho de que el número de profesores se ha mantenido constante en los últimos 5 ciclos escolares, lo cual ha permitido dar continuidad a los objetivos, acciones y metas que la escuela se fija.

Por otra parte, la Escuela Niños Héroe es muy selecta para incorporar maestros que deseen brindar sus servicios como docentes:

Uno de los aspectos que se exige en el perfil de los aspirantes es que cuenten con una amplia experiencia en la zona rural, que exista empatía con el equipo docente y que tenga entusiasmo por trabajar (maestro de escuela).

La entrevista realizada al colectivo docente reveló que aquellos maestros que muestran más entusiasmo son los que tienen mayor antigüedad en la escuela y que se encuentran inscritos en carrera magisterial. Por otra parte, los maestros comentan que para que exista un mejor ambiente de trabajo en sus salones de clase hacen uso de sus propios recursos; por ejemplo, para la adquisición de sillas y mesas, pero sobre todo para ventiladores que permitan refrescar un poco el ambiente de trabajo.

Los temas relacionados con la mejora de los aprendizajes y atención a los alumnos se llevan a cabo en el consejo técnico escolar, que es el órgano colegiado para establecer las directrices curriculares, resolver problemas y establecer sugerencias entre ellos:

Platicamos lo que sucede en nuestros grupos, comentamos las problemáticas y buscamos la forma de mejorar. Cuando se trata de trabajo en equipo, consensamos lo que nos parece más viable, dividiendo el trabajo en comisiones (maestro de escuela).

Una estrategia que utiliza la escuela para tratar de motivar el aprendizaje en los niños y recompensar sus buenas calificaciones consiste en un viaje

académico recreativo para los alumnos, financiado en parte por los recursos que el PEC le otorga a la escuela y, por otro lado, por los padres de familia, por los maestros y la comunidad en general.

Nos comenta el director: «Uno de los motivos que tienen los alumnos es un viaje que realizamos cada año. Este año vamos ir a al estado de México a visitar museos, zonas arqueológicas y terminamos en el Distrito Federal, con la visita al Castillo de Chapultepec».

Este viaje académico hace que también los maestros se comprometan y motiven a sus alumnos para ganar un lugar para asistir al recorrido. Para lograr esto trabajan todo el año. Se crea una comisión encabezada por el director y los maestros, para seleccionar a los alumnos con los mejores promedios de los distintos grados. Al respecto, comentan:

La competencia académica es leal, sin preferencias. Ha sido otro aspecto positivo en nuestro centro de trabajo, donde maestros, padres y alumnos participan de manera activa en la competencia por los espacios en el cuadro de honor que cada bimestre implementa la dirección de la escuela, junto con el análisis y repaso de los cuestionarios de la prueba enlace del ciclo escolar anterior<sup>7</sup>.

La entrevista realizada al equipo docente deja la impresión de que los maestros están muy preocupados porque algunos de sus alumnos aparezcan en el cuadro de honor y, por otra parte, porque su grupo obtenga el mejor puntaje en la prueba enlace.

En la escuela existe un gran compromiso por parte de los docentes para preservar el rendimiento de los alumnos sobresalientes de cada ciclo escolar; esto no implica descuidar a los demás, para esto le dan un seguimiento a cada alumno, y así garantizan la continuidad en el siguiente ciclo escolar» (maestro de escuela).

Esto quizás se deba a una fuerte presión por parte de las autoridades educativas sobre la obtención de mejores promedios en la prueba enlace, así como en la olimpiada de conocimiento, lo que propicia que la escuela se encuentre más preocupada por alcanzar puntajes altos:

Cada bimestre tengo que hacer una evaluación de cada uno de los maestros, conozco un poco su trabajo y con confianza puedo decirles «no te resultó la estrategia» y cuando resulta hay que reconocerlo. Le pido a cada profesor que me mande a sus 5 mejores niños para evaluarlos, pero también aplicamos pruebas por grupo, y a los niños que aparecen en el cuadro de honor los premiamos con paquetitos escolares; buscamos estimularlos (maestro de escuela).

<sup>7</sup> Véase el apartado de gestión pedagógica, en Reporte al reconocimiento de la calidad educativa de la Escuela Primaria Niños Héroes, pec-seg, Municipio de Ajuchitlán del Progreso, 2009

Sin embargo, es importante que la escuela considere fortalecer las actividades colectivas, para todos los alumnos, y no pensar de manera preferencial en los que tienen mejores promedios y están en los cuadros de honor, contribuyendo así con una mejor equidad educativa. Esto no quiere decir que la escuela no lleve a cabo este cometido, pero sí es importante considerarlo. Es importante también tener en cuenta que la prueba enlace no es la panacea de la calidad educativa y, por lo tanto, no hay que tomarla como una lista de reconocimiento o discriminación.

Por otra parte, se aprecia que la escuela sigue fortaleciendo el aprendizaje de la lectoescritura y la enseñanza de las matemáticas en sus cursos. Las acciones que implementan los docentes son consensadas y evaluadas por ellos, lo que nos permite apreciar el gran trabajo colaborativo de la escuela.

En relación con la labor con los padres de familia, podemos decir que existe un gran compromiso de la escuela para involucrarlos en las tareas de sus hijos. Si bien esta labor es complicada debido a las características que presenta la localidad, el trabajo que realizan los maestros y el director es bueno en la medida en que existe una estrecha comunicación con cada uno de los padres de familia.

## PARTICIPACIÓN SOCIAL

La participación puede asociarse a un instrumento, un medio, una determinada estructura, un conjunto de técnicas o un objetivo a alcanzar por determinado grupo de personas. Dentro de esta diversidad de formas de entender la participación, el sentido básico es que se trata de una manera de entender las relaciones humanas, un esquema vital, un modo de percibir y sentir; una manera de entender y solucionar problemas y conflictos (Pascual: 38).

La Escuela Niños Héroes se caracteriza por tener un capital social considerable, que se ve reflejado en la participación colectiva de los maestros, padres de familia, director y alumnos. Involucrar a los padres de familias consiste en invitarlos a pláticas o conferencias sobre la importancia que ellos tienen en el desarrollo de los aprendizajes de sus hijos, para establecer un compromiso mutuo maestro-padre de familia en la formación de los niños. Los maestros se comprometen a informar de manera periódica a cada padre de familia sobre el avance de sus hijos y, si es necesario, se le cita para aclarar inquietudes acerca de su aprendizaje. No obstante, si bien la mayoría de los padres participa con la escuela, existen algunos que por situaciones económicas, de trabajo, de salud o desintegración familiar no asisten a la cita; pero, en general, los padres se muestran satisfechos con la forma en que la escuela conduce su gestión.

No me puedo quejar de mi grupo, mis padres de familia asisten cuando yo los llamo. Hay dos o tres personas que a veces no acuden, pero les hago ver el avance de sus niños con sus cuadernos. También informamos cuando un niño tiene problemas de pensamiento lógico y desarrollo cognoscitivo; es mi obligación como maestra a cargo de un grupo informar si detecto algún niño enfermo o mal alimentado (maestra de escuela).

Existe una comisión de padres de familia encargada de vigilar la salud de los niños, las finanzas de la escuela y otras tareas referentes a la misma, incluso hay un padre de familia que utiliza su camioneta de redilas para transportar a los pequeños que viven en comunidades alejadas del municipio.

Por otra parte, el contexto socioeconómico en que se encuentran algunos padres de familia suele ocasionar descontento por las actividades a las que son convocados, sobre todo las que tienen que ver con presupuesto. Hay que recordar que existen algunos programas educativos que necesitan del apoyo económico de la comunidad para operar en las escuelas, tal es el caso del PEC, que destina una partida presupuestal a las instituciones educativas; sin embargo, uno de los requisitos de dicho programa es que también la comunidad apoye de manera económica: «Hay gente muy entusiasta que participa, que nos ayuda a hacer nuestros propios recursos, pero la mayoría de las personas son de escasos recursos y resienten todas las actividades para recabar fondos» (maestro de escuela).

Sin embargo, en la Escuela Niños Héroes podemos notar que existe un fuerte compromiso sobre la participación social, no sólo con padres de familia, sino con los miembros de la comunidad en general. La participación es vista como una vía para lograr una mayor relevancia, pertinencia y calidad de la educación que se imparte en la escuela y como un derecho para intervenir en las decisiones que conciernen a la vida escolar, para darles seguimiento y vigilar el funcionamiento de los servicios.

La escuela también es partícipe de las diferentes actividades que realiza el ayuntamiento municipal; por ejemplo, en la feria que se lleva a cabo en el mes de abril, donde participan con programas culturales y desfiles cívicos.

Todo lo anterior tiene que ver con la participación de los padres de familia y, por consiguiente, en la manera como el cuerpo docente y directivo encaminan sus actividades para la mejora de la institución. En la visita que realizamos en mayo de 2009, tuvimos la oportunidad de entrevistar a varios padres de familia y manifestaban su satisfacción por el trabajo que realiza el director de la escuela, por la manera como les plantea los proyectos a realizar para mejorar la institución y por la rendición de cuentas, que es uno de los asuntos en que interviene también la asociación de padres de familia. Todo esto denota el trabajo que se está llevando a cabo y que, de alguna manera, incentiva y compromete a todos y cada uno de los padres de familia a que continúen

colaborando en el bienestar de sus hijos. De la misma manera, en las entrevistas manifestaban que los docentes que atienden a sus pequeños siempre los citan a reuniones y, cuando no asisten, el maestro los visita en sus casas para platicar con ellos y ver lo que está sucediendo en la escuela e informarles de manera puntual los avances de sus hijos.

## RECOMENDACIONES

Es importante tener en cuenta que la prueba ENLACE no es la panacea de la calidad educativa; por lo tanto, no debe ser considerada como un indicador para determinar cuál es la mejor escuela, ni dejar que propicie la discriminación de escuelas en la zona escolar.

Se debe fortalecer la equidad de los aprendizajes de los alumnos. En las entrevistas realizadas al colectivo docente se aprecia que existe un mayor compromiso por trabajar con los alumnos de mejor promedio que aparecen en los cuadros de honor. Esto no quiere decir que la escuela se conduzca por completo de esta manera, pero sí es importante tenerlo en cuenta.

Es necesario seguir trabajando en estrategias de participación social que en verdad promuevan, impulsen y regulen la educación; estrategias que deben tener entre sus fines la práctica reflexiva, el respeto a las diferencias existentes entre los participantes, el acceso a la información oportuna, la toma de decisiones, la vigilancia en el manejo de los recursos, la transparencia de las acciones y la rendición de cuentas.

Es importante que la escuela trabaje de manera objetiva su planeación escolar, es decir, que el PETE y el PAT reflejen de manera real las necesidades de la escuela y no sean vistos como programas encargados sólo de dar recursos para los viajes que se organizan y para la infraestructura a la escuela.

Subsanar las carencias de infraestructura, como las condiciones de ventilación, los baños para los alumnos, la electricidad.

Articular las estrategias escolares a partir de tres ejes fundamentales: fortalecer el trabajo técnico y académico, impulsar los espacios colegiados de participación y reforzar la asesoría técnica y académica del PEC.

Revalorar la importancia de las metas para mejorar su coherencia interna y consistencia externa, ampliar su viabilidad en el contexto escolar y llegar a ellas siempre mediante la transparencia.

Es necesario que las autoridades educativas federales y estatales reconsideren que la prueba ENLACE no es la panacea de la calidad educativa, pues a través de una prueba no se puede calificar del todo a los alumnos y a los docentes; hay que considerarlo como otro indicador más que tiene la escuela para establecer acciones de mejora en su quehacer diario, que es el proceso de

enseñanza-aprendizaje, y no verla como un indicador de quién es mejor escuela a través de los puntos obtenidos.

## BIBLIOGRAFÍA

- GORROCHOTEGUILA, Alfredo Antonio, *Manual de liderazgo para directivos escolares*, La Muralla, Madrid, 1997, *Censo Nacional de población y Vivienda*, INEGI, México, 2005, <http://enlacebasica.sep.gob.mx/>
- INEGI, *Anuario estadístico del estado de Guerrero*, México, 2005
- BRIS, Mario, *Clima de trabajo y organizaciones que aprenden*, Universidad de Alcalá, España, 2000
- MAYAN, María J., *An Introduction Qualitative Methods*, University of Alberta, Canadá, 2001
- MURILLO TORRECILLA, F. Javier, «El movimiento teórico-práctico de mejora de la escuela. Algunas lecciones aprendidas para transformar los centros docentes», *Revista Electrónica Iberoamericana sobre Calidad, Eficacia y Cambio en Educación*, núm. 2, jul.-dic., 2003
- MURILLO, F.J., y M. Muñoz-Repiso (coords.), *La mejora de la escuela: un cambio de mirada*, Octaedro, Barcelona, 2002
- NAMO DE MELLO, Guiomar, *Nuevas propuestas para la gestión educativa*, SEP, México, 1998 (Biblioteca del Normalista)
- PASCUAL PACHECO, Roberto, *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*, Narcea, Madrid, 1988
- PUTNAM, Robert, *Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy*, Princeton University Press, Princeton, 1993
- REIMERS, Fernando (edit.), *Distintas escuelas, diferentes oportunidades. Los retos para la igualdad de oportunidades en Latinoamérica*, La Muralla, Madrid, 2002
- *Reporte al reconocimiento de la calidad educativa de la Escuela Primaria Niños Héroes*, PEC-SEG, Municipio de Ajuchitlán del Progreso, 2009
- ROSS H., Millikan, Brian J. Caldwell y Hedley Beare, *Cómo conseguir centros de calidad: nuevas técnicas de dirección*, 2ª ed., La Muralla, Madrid
- RUIZ OLABUENAGA, José, y M. Izpizúa, *La decodificación de la vida cotidiana: métodos de investigación cualitativa*, Universidad de Deusto, Bilbao, 1989

# EL TRABAJO EN EQUIPO Y LAS BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN: ESCUELA PRIMARIA JUAN ESCUTIA

Martín de los Heros Rondeni<sup>1</sup> • José Manuel Hernández Marbán<sup>2</sup>

## CONTEXTO GEOGRÁFICO, ECONÓMICO, SOCIAL Y EDUCATIVO

La Primaria Juan Escutia está en el municipio de Atoyac de Álvarez, en la región de la Costa Grande del estado de Guerrero, al sureste de la capital del estado, aproximadamente a 84 km de distancia de Acapulco. Tiene una extensión territorial de 1,638.4 kilómetros cuadrados, que representan el 2.6% de la superficie estatal.

Se ubica entre los paralelos 17°03' y 18°32' de latitud norte y los 100°05' y 100°34' de latitud oeste respecto del meridiano de Greenwich. La cabecera municipal se encuentra a 200 metros sobre el nivel del mar<sup>3</sup>. Colinda al norte con los municipios de San Miguel Totolapan, Ajuchitlán del Progreso y Heliodoro Castillo; al sur, con el municipio de San Jerónimo; al este, con Coyuca de Benítez y Chilpancingo; y al oeste, con Tecpan de Galeana.

## EVOLUCIÓN DEMOGRÁFICA

Según el XII Censo General de Población y Vivienda efectuado en el año 2000, la población total del municipio de Atoyac era de 61,736 habitantes, de los cuales 30,159 son hombres y 31,577 mujeres, representando el 48.7% y 51.3%, respectivamente. La población total del municipio representa el 2% con relación a la población total del estado y su densidad poblacional es de 36.56 habitantes por kilómetro cuadrado.

Los resultados del Censo de Población y Vivienda realizado en el 2005 muestran que en el municipio disminuyó la población total con relación

---

<sup>1</sup> Investigador académico en la Facultad Latinoamericana en Ciencias Sociales, sede México

<sup>2</sup> Profesor investigador de la Normal Rural Raúl Isidro Burgos, Ayotzinapa de Tixtla, Guerrero

<sup>3</sup> Para mayor información, consultar la *Enciclopedia de los municipios de México*, correspondiente al estado de Guerrero, o revisar: <http://www.e-local.gob.mx/work/templates/enciclo/guerrero/municipios/12011a.htm>

al censo del año 2000, al registrarse 58,452 habitantes (-5.3%), que viven en 14,196 viviendas, lo que da un promedio de 4.1 personas por vivienda.

## EDUCACIÓN

La disminución de la población también tiene un efecto en el número de alumnos inscritos en la primaria<sup>4</sup>. En la matrícula total se observa que ha habido una disminución en los últimos años. Del ciclo escolar 2000-2001 al ciclo 2007-2008 la tasa porcentual de matrícula ha decrecido en 4%. Similares resultados se observan dentro de la primaria pública (-4.2%).

El fenómeno de la disminución de la matrícula en la primaria a nivel estatal también se registra en la Escuela Juan Escutia, aunque en menor magnitud. En los últimos cuatros años, la tasa porcentual de matrícula decreció en 2.9%. La evolución de la tasa porcentual anual de la matrícula en la Escuela Juan Escutia y la primaria pública se puede observar en el siguiente cuadro:

TABLA I GUERRERO: TASA PORCENTUAL ANUAL DE MATRÍCULA DE PRIMARIA PÚBLICA Y DE LA ESCUELA JUAN ESCUTIA, 2005-2008

Matrícula por nivel/escuela	2005-2006	2006-2007	2007-2008
Primaria pública	1.0	-2.9	-1.1
Escuela Juan Escutia	-1.5	-1.5	-0.3

FUENTE: estadísticas de la sep y de la Escuela Juan Escutia

## CONDICIONES DE LA ESCUELA JUAN ESCUTIA

Se trata de una escuela primaria de la modalidad general que opera en el turno matutino, cuya clave de centro de trabajo es 12DPR5756E<sup>5</sup>. Se ubica dentro del sector 08, de la zona 074 del nivel de primaria en el estado de Guerrero, con domicilio en la colonia 18 de mayo, en el municipio de Atoyac de Álvarez. Fue fundada durante el ciclo escolar 1989-1990. El actual director formó parte de la comisión que participó en la fundación, en la cual fue importante el apoyo

<sup>4</sup> Adicional a la disminución de la población total del municipio, se suma la disminución de la tasa de fecundidad que da por resultado una menor demanda por servicios educativos en el nivel de primaria

<sup>5</sup> Con la clave se puede consultar la información estadística que sobre la Escuela Juan Escutia se presenta en los siguientes cuadros en la liga [www.sep.gob.mx](http://www.sep.gob.mx)

de la comunidad, tanto en la demanda para la creación de la escuela como en la construcción de los espacios provisionales con que se inició la escuela.

### Características de la conformación de la escuela

Características de la escuela	Número
Número de alumnos por grupo	24
Total de profesores	24
Profesores frente a grupo	21
de educación física	3
de educación artística	0
de actividades tecnológicas	0
de idiomas	0
Otro personal de apoyo	10
Total de profesores en carrera magisterial*	12

\* Se refiere a profesores incorporados al programa federal de incentivos salariales.

FUENTE: SEP

### Instalaciones

### Respuesta

Instalaciones de la escuela	sí
Agua entubada (sin tratamiento)	sí
Luz*	sí
Barda o cercado perimetral*	sí
Canchas deportivas	no
Patio de la escuela	sí
Baños	no
Sala de cómputo	no
Estado del mobiliario (pizarrones y mesabancos)	crítico
Total de aulas	23
Aulas en mal estado	3
Número de computadoras para uso educativo	0

Fuente: SEP, cuestionarios de diagnósticos de inmuebles

\*Esta información difiere del encontrado en la SEP, por evidencia física en la visita

En cuanto a la infraestructura e instalaciones, actualmente es una escuela a la que le faltan servicios básicos, como el agua, además de no contar con una sala de cómputo.

El personal docente destaca por los años de experiencia que tiene en el magisterio y en la misma escuela. En general, los docentes que llegan a la escuela permanecen en la misma durante un largo tiempo. En los registros de la escuela, así como en los de la SEP, se ve que los docentes, sean maestros de grupo o sean de apoyo, tienen un mínimo de 5 años de experiencia en el trabajo.

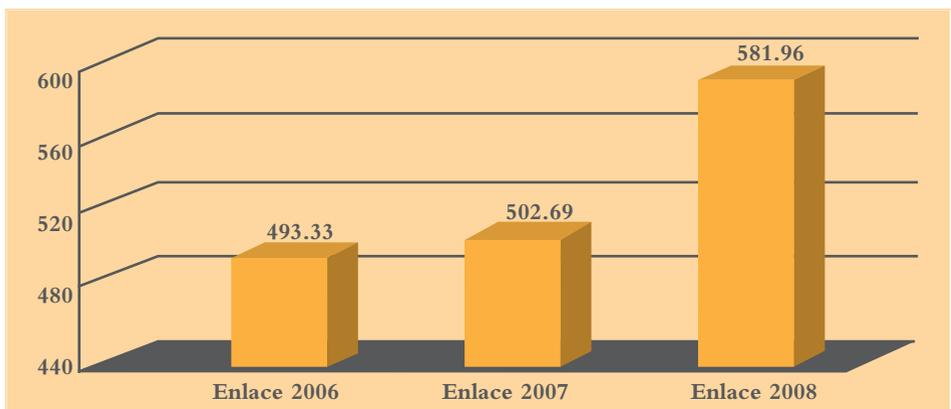
TABLA 2: ESCUELA JUAN ESCUTIA: AÑOS DE EXPERIENCIA DE LOS DOCENTES

Años de experiencia	Total de profesores
Menos de 5 años	
De 5 a 9 años	5
De 10 a 14 años	2
De 15 o más	15

FUENTE: SEP

## RESULTADOS EN LA PRUEBA ENLACE

La Escuela Juan Escutia ha participado en las tres pruebas ENLACE, en las que ha ido obteniendo un promedio de calificaciones crecientes. Entre 2006 y 2008, ha crecido en poco más de 88 puntos, situación que se observa en la siguiente gráfica.



Dichos resultados han ubicado a la Escuela Juan Escutia en el decil superior de las escuelas primarias públicas a nivel nacional (entre unas 90 mil escuelas públicas en México, se ubicó en el lugar 7517). A nivel estatal, su ubicación es aún mayor (está en el penúltimo veintil superior) pues de entre más de 4700 escuelas públicas se ubica en el lugar 287. En la prueba de 2008, el 45% de los alumnos obtuvieron calificaciones con las categorías de bueno y excelente<sup>6</sup>.

## I. METODOLOGÍA

Para conocer los factores que explican los resultados de la prueba ENLACE se utilizaron diferentes técnicas y métodos de análisis. Los criterios fueron cuantitativos (encuestas) y cualitativos (entrevistas, grupos de enfoque y observación directa). Adicionalmente, se realizó un análisis documental de estadísticas de la escuela, de documentos del Programa Anual de Trabajo (PAT) y del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), entre otros.

Entre las dimensiones de análisis, se tomaron tres puntos: gestión pedagógica y escolar y participación social. Dentro de cada dimensión, se retomaron áreas de análisis como el liderazgo, el trabajo en equipo, la coordinación y asignación de los grupos escolares, la interacción entre pares, la formación de los docentes, la vinculación con actores de la comunidad (padres, autoridades, sociedad), la incorporación de padres de familia al quehacer escolar, la evaluación, la rendición de cuentas, etcétera.

Se realizaron tres visitas a la escuela. En la primera de ellas, a cargo del asesor estatal, se entrevistó al director de la escuela y se hizo un recuento de la infraestructura. También se recabaron materiales de planeación, estadísticas, entre otros.

En la segunda visita, con la presencia del asesor de Flacso, se realizó otra entrevista al director, una reunión con los padres de familia y una reunión con los docentes, con el fin de conocer diversos aspectos de la gestión escolar y el trabajo pedagógico que se desarrollan en la escuela. Asimismo, se observó directamente el funcionamiento de las clases en diferentes grupos y grados.

En la tercera visita, a cargo del asesor estatal, se aplicó un cuestionario censal autoadministrado (que se entregó a los docentes) sobre temas de la dimensión pedagógica y se aplicó una entrevista semiestructurada a padres de familia, a docentes y al director, en torno a determinados aspectos, como

<sup>6</sup> Todos estos resultados se obtienen de la SEP, sobre ENLACE, cuando se pide información por la clave del centro de trabajo de la escuela, en la opción de «diferentes criterios».

rendición de cuentas, evaluación, participación de los padres. También se recabó material del PETE y el PAT.

En la combinación de técnicas de análisis se buscó encontrar la congruencia y consistencia de los resultados de variables, materia del interés de esta actividad. Queda pendiente el tema del uso del tiempo como dimensión de análisis en la gestión escolar.

Para la construcción de cada una de las dimensiones del documento partimos de la idea de que los conceptos se forman a partir de diferentes características o variables ya definidas por otros autores (referentes). En este sentido, se recuperan propuestas sobre cada uno de los temas y se trata, en lo posible, de encontrar puntos de comparación entre lo que se desarrolla en la escuela y las posturas halladas en investigaciones. Los elementos de referencia para la construcción del informe fueron las guías sugeridas para esta actividad.

## 2. GESTIÓN<sup>7</sup> ESCOLAR

En la literatura sobre la gestión escolar o gestión educativa en América Latina, se perciben problemas comunes, como la necesidad de implementar estrategias que mejoren la gestión escolar y el sistema educativo en general. Uno de los actores destacado en las investigaciones sobre el tema es el director. Se considera que para transformar la gestión educativa es necesaria modificar la función de los directores, pues ellos son capaces de ayudar en el mejoramiento de la calidad de los procesos escolares.

Se han elaborado propuestas de reformas donde se sugiere que la toma de decisiones se realice en la escuela y en la comunidad. Ello permitiría a los directores encabezar los esfuerzos de mejoramiento del proceso de enseñanza y aprendizaje en las escuelas. Sin embargo, una revisión de reformas, proyectos, investigaciones, etc., en torno al tema, muestra que no existe una explicación de cómo serán implementadas o de quién las va a desarrollar.

Las evidencias demuestran que a pesar de las propuestas y de las diferentes reformas que han descentralizando la educación en América Latina el papel de los directores se enmarca en la dimensión administrativa de la gestión escolar. Existe, pues, evidencia de que el liderazgo y la gestión son «esenciales para realizar cambios positivos en las escuelas» (Achilles, Keedy & High, 1999; Jamentz, 1998; Tomlinson & Allan, 2000).

<sup>7</sup> El concepto de gestión en educación es un término de los noventa y hace referencia a la manera de dinamizar los distintos insumos que intervienen en la organización y funcionamiento de una unidad educativa. De esta manera, es vista como un conjunto de procesos teóricos, prácticos, integrados dentro del sistema educativo.

Se considera que el director debe tener funciones de liderazgo y de administración. Cada una ellas implica objetivos diferentes, pero a la vez relacionados. En cuanto al liderazgo, está vinculado con la escuela, mientras que la parte administrativa lo está con el contexto general del funcionamiento de la misma. Como señala Achilles (1999), el director exitoso será aquel que «ejerza ambas funciones armónicamente y logre mejorar el programa de estudios, la enseñanza y otros elementos escolares esenciales». Asimismo, como señala Kotter, «es malo tener un liderazgo fuerte y una función administrativa débil y viceversa» (en Drake & Roe, 1999: 114).

La importancia del director en el rendimiento escolar puede corroborarse en investigaciones de México y de otros países de la región. En la investigación de Loera (2001)<sup>8</sup> se dice que de un porcentaje de escuelas que mejoraron el rendimiento escolar el factor decisivo es el liderazgo del director. Destaca, pues, las actividades que realiza el director, como reuniones con equipos técnicos, discusiones sobre aprendizaje de los estudiantes y expectativas de rendimiento escolar.

Otra investigación realizada en El Salvador<sup>9</sup> sobre escuelas «exitosas» y «no exitosas», muestra que aquellas tienen directores que demostraron liderazgo y son incluyentes, porque incorporan a los profesores en actividades de planeación, realizan visitas a los salones de clase y promueven la innovación y la creatividad en el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se habla de directores que trabajan junto a padres de familia en el mejoramiento de la escuela.

El liderazgo efectivo en la escuela es un elemento clave para el proceso de mejoramiento de los planteles. Asimismo, es un componente esencial para la implementación de cualquier iniciativa de mejoramiento del proceso de enseñanza-aprendizaje (Hoachlander, Alt, & Beltranena, 2001; Moura, 2000; Sammons, 1999; Schettini & Pozner, 2001).

El compromiso compartido (director, docentes, padres) ha sido considerado como factor de ayuda al rendimiento escolar. Ortega (2007) dice que «la calidad del servicio, el rendimiento y la satisfacción de la experiencia personal de los alumnos y sus familias, funcionan mejor cuando hay un compromiso compartido. La planeación colaborativa, las decisiones compartidas y el trabajo colegiado ayudan a lo pedagógico»<sup>10</sup>.

Las escuelas que planean, que identifican necesidades y emprenden la acción mediante procesos colaborativos e involucramiento de diversos actores

<sup>8</sup> Loera Varela, *Estudio cualitativo de 128 escuelas primarias en México*, 2001

<sup>9</sup> Hernández, Lázaro & Flores, *Estudio cualitativo de 28 escuelas primarias de El Salvador*, 2000

<sup>10</sup> Sylvia Ortega, «Transformación de la educación básica», en *Seminario Internacional Retos y Perspectivas de la Educación Básica*, t. II, octubre, 2007

tienen buenos resultados en el aprendizaje de los alumnos. «Los cambios en el ambiente escolar tienen una correlación positiva con las mejoras de la calidad y con los resultados educativos. Otros factores escolares e institucionales importantes incluyen: fuertes mecanismos de rendición de cuentas, participación de los padres y la comunidad y uso de resultados de evaluación»<sup>11</sup>.

En cuanto al concepto de liderazgo, la literatura considera varias definiciones, como saber negociar, anticiparse a los problemas, resolver problemas, delegar actividades y tareas, consolidar los avances en las transformaciones, fomentar el trabajo en equipo, actualizar el aprendizaje y acumular conocimiento<sup>12</sup>, etcétera.

La revisión sobre la gestión educativa es el marco para analizar el trabajo del director de la Primaria Juan Escutia. Si bien es cierto que no ha cambiado normativamente las funciones del director, también es verdad que las actividades que ha llevado a cabo (incluso antes de la creación de la escuela) muestran que sus funciones son diferentes a las determinadas para un director de escuela. Ha sido el iniciador, junto con la comunidad donde se ubica el plantel, de las gestiones para el otorgamiento de los terrenos del municipio a los pobladores que hoy forman parte de la colonia 18 de Mayo y en la cual él reside. Posteriormente, visto el tamaño de la colonia y el número de niños, anticipándose a la demanda, comenzó a gestionar la creación de una escuela primaria que atendiera a los niños de dicha colonia. Estos rasgos son las muestras de un liderazgo latente en la dimensión administrativa y de gestión que se materializó luego de tres años de fundada la escuela, cuando el director asumió el cargo que actualmente ocupa.

Esta situación muestra unas condiciones particulares y favorables donde desarrolla su trabajo el director quien, conjuntamente con tres docentes, forma el grupo de fundadores de la escuela, el cual constituye un factor organizacional importante para las relaciones con los demás maestros, con las autoridades y con la comunidad.

Como se ha señalado antes, el trabajo en el interior de la escuela debe ser colaborativo, plural, democrático, etc., y para ello, es importante la labor del director. La información que los mismos docentes y padres de familia proporcionaron y la entrevista al propio director, muestran que se ha logrado la colaboración de docentes, padres e incluso las autoridades. Reconoce, sin embargo, el director que, en cuanto a la comunidad, la vinculación se ha ido debilitando, porque las necesidades materiales de la escuela cada vez son menores.

<sup>11</sup> H. Patrinos, «Factores determinantes del aprendizaje y calidad de la educación en México», en *Mejora de la calidad educativa en México: posiciones y propuestas*, BM/SEP/Flacso, México, 2007

<sup>12</sup> Se ha retomado del documento del IPE «Gestión educativa estratégica, módulo 2», 10 módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa

Un ejemplo del seguimiento personalizado de los resultados educativos de los alumnos es el siguiente: en la escuela, los porcentajes de deserción son bajos (alrededor del 6%), para una población de estudiantes que proviene de áreas conocidas como urbano-marginales. Cuando los maestros detectan que un alumno ya no asiste, convocan al padre de familia para conocer las causas de la inasistencia. Si el padre no asiste a la escuela, se comunica al director el caso y él personalmente visita la casa del alumno (es importante recalcar que una gran mayoría de los alumnos vive en la misma colonia), para dialogar con los padres. En muchos de los casos comentados, se ha tenido un resultado satisfactorio, con el retorno de alumno a la escuela. También se ha tenido que recurrir a apoyos de becas con el fin de retener a los alumnos.

Estas acciones de seguimiento personalizado por parte del director y los docentes se ven materializadas en resultados como los indicadores de reprobación y de deserción escolar.

En cuanto a la planeación de las actividades de la escuela, ceñidas al Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y el Programa Anual de Trabajo (PAT), plantean como objetivos dentro de la técnica de análisis estratégico de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA) consolidar el trabajo en equipo, la participación de todos los docentes, normar el funcionamiento de las comisiones, mejorar el trabajo administrativo de la escuela, entre otros.

A diferencia de otras escuelas donde se han revisado PETE y PAT (para este informe revisamos el PAT del ciclo escolar 2008-2009), en la Escuela Juan Escutia, la autoevaluación se centra en los resultados del examen de diagnóstico a los alumnos elaborado por los apoyos técnicos pedagógicos (ATP), al inicio del año escolar, que luego comparan con lo obtenido al finalizar el ciclo escolar y con lo obtenido en los últimos tres años en otros exámenes del mismo tipo. Se debe reconocer en estos ejercicios un nivel de profundidad en el análisis descriptivo del seguimiento (tiene connotación de análisis longitudinal) de los alumnos a lo largo de los años, lo que les permite ver cómo van evolucionando en su aprendizaje.

Esta forma de empezar a planear las actividades anuales de la escuela marca una diferencia importante, porque están haciendo un seguimiento de la evolución del aprendizaje de los alumnos por materias (si bien es cierto que en algunos casos son diferentes grupos, en otros es el seguimiento del mismo grupo a través de los grados, lo cual permite un mayor acercamiento al trabajo de los docentes con los grupos), lo cual les permite planear los ajustes en cuanto a formación de los docentes.

En la elaboración de los documentos (PETE y PAT) participan todos los docentes, a través de comisiones (acción social, higiene, puntualidad y asistencia,

cooperativa y ahorro escolar, ecología; planes y programas de estudio, técnicas e instrumentos de evaluación, distribución y elaboración de material didáctico)<sup>13</sup>. Pero no queda sólo el discurso, sino que se plantean estrategias donde se le asigna a cada comisión la función<sup>14</sup> que tiene que desempeñar y las tareas específicas que debe elaborar y que formarán parte del PAT. Los resultados de estas acciones no siempre son los adecuados, lo que se puede deducir del FODA, cuando muestra como debilidad que algunas comisiones no cumplen con las tareas que les fueron asignadas.

Esta inclusión de todos los docentes en la planeación de las actividades de la escuela es un elemento más que se cumple dentro del perfil de liderazgo del director de delegar actividades y tareas y propiciar el trabajo en equipo<sup>15</sup>.

Tampoco debemos perder de vista que la evaluación realizada sobre aspectos del primer estándar muestra que la máxima calificación obtenida es de «bueno» y en algún caso de «suficiente», lo cual demuestra los esfuerzos por planear las estrategias y también por cumplirlas. Sin embargo, no siempre se consigue. Al interrogar al director sobre si se cumplen todas las metas programadas en el proyecto anual y, de no ser el caso, si vuelven a replantearlas para el siguiente ciclo escolar, éste contestó que «hay ciclos escolares en que se logran todas y hay años en que no, como ocurrió en el presente ciclo (2008-2009), que debido a las manifestaciones de inconformidad y a la contingencia sanitaria decretada por el gobierno federal, no fue posible alcanzar las metas. Cuando no se alcanzan las metas se analiza la situación durante la evaluación interna y si se requieren, o son necesarias, sí se replantean en el PAT para el siguiente ciclo».

En cuanto al liderazgo académico, se perciben ciertas debilidades (tomando como referencia el análisis de informes de los estándares),

<sup>13</sup> Estas comisiones se han recuperado, tanto de la revisión del PAT del ciclo escolar 2008-2009, así como del informe del asesor estatal. Dentro de la escuela, existen los denominados órganos de apoyo, conformados por el consejo técnico consultivo, comités de padres y las comisiones.

<sup>14</sup> Debe tenerse en cuenta que cuando en el PAT mencionan la función que debe cumplir cada comisión, entre las debilidades señalan que no existe un documento que especifique la función de cada una de ellas; es más, plantean como estrategia, elaborar la función de cada comisión, lo cual constituye una incoherencia al respecto.

<sup>15</sup> Cuando se menciona que existe trabajo en equipo, se está tomando en cuenta la definición en torno a lo que constituye este concepto (se toman acuerdos para establecer objetivos y metas de manera voluntaria o por afinidad de los docentes, principalmente por grado, o por la especialidad-experiencia que tienen; los docentes no sólo manifiestan la intención, sino que la ponen en práctica, ponen a disposición del grupo sus habilidades individuales). Estos rasgos, hacen que el equipo trabaje adecuadamente, porque no es por imposición o decreto (Fullan, 2000) del director, sino por propia elección de los docentes. Además, al considerar la especialización del docente, la asignación de tareas fortalece al docente porque su habilidad individual contribuye al crecimiento global del equipo.

principalmente en el rubro de asesoría académica, donde se obtuvo una calificación de «bueno» (en una categoría de «insuficiente» a «óptimo»). Este resultado puede también explicarse por la falta de actualización y formación en temas de la reforma de primaria. Al respecto, el director opina que «ninguno de nosotros hemos participado. En algunas reuniones nos han informado que ya están aplicando en algunas escuelas piloto el nuevo plan de estudios de la reforma, pero hasta ahí nada más. Ni siquiera sabemos si en Guerrero hay escuelas piloto».

El diálogo del director con los docentes, los alumnos, los padres y las autoridades educativas, sociales y políticas, ha creado un ambiente favorable para el clima laboral de la escuela. Prácticamente, no se ha observado que existan conflictos entre docentes o de éstos con el director, ni tampoco del director con los padres de familia (incluso, en una reunión con los padres demandaron que los docentes apoyen al director, puesto que en las reuniones de padres de familia sólo se encuentran con este último).

Otro elemento que ayuda al rendimiento escolar es el acuerdo que se ha logrado con los docentes acerca de su asistencia. Cuando hay inasistencia debido a problemas sindicales o de otro origen, los profesores asumen el compromiso de recuperar el tiempo perdido, incrementado el número de horas de atención por día. Con estas acciones, lo que se consigue es cumplir con las horas normativas estipuladas para la educación primaria.

Para la rendición de cuentas, se recurre a la reunión de padres de familia, donde también se informa sobre el avance de los niños. Allí se habla sobre la aplicación de todos los recursos obtenidos por la escuela. Se mencionan las actividades realizadas, como la rehabilitación de espacios educativos, el equipamiento y compra de papelería, etcétera. También se elabora una lámina con esa información y se pega en la dirección de la escuela a la vista de todos. Como evidencia verificable, se pueden consultar los informes generales de administración de recursos u observar las obras o servicios ya materializados. Al respecto, el director manifestó: «En reuniones, primero con los maestros, y después con los padres de familia, también se envían informes a la supervisión escolar».

Sobre el mismo tema, los padres de familia manifestaron que «el director y los de la mesa (el comité de padres de familia), al finalizar el año escolar, nos informan sobre lo que se pudo hacer y nos presentan el corte de caja en una lámina grande. Al terminar la asamblea, pegan a un lado de la dirección las láminas y ahí las dejan, hasta que los mismos niños las van despegando. Cuando alguien necesita una aclaración o explicación, se la pide al director o a los del comité, quienes lo hacen».

En el PAT, se observa que tienen planteadas diversas estrategias de evaluación, desde la observación hasta la aplicación de cuestionarios estandarizados.

### 3. GESTIÓN PEDAGÓGICA<sup>16</sup>

Es la que ocurre al interior de la escuela y particularmente en las aulas<sup>17</sup>. La gestión pedagógica es imprescindible para atender el logro de los objetivos de calidad y equidad, tanto en la prestación del servicio como en el contenido del mismo. En ese sentido, la gestión pedagógica se centra en el trabajo que se realiza en el aula, es decir, en la práctica pedagógica<sup>18</sup>. Por ello, es central el papel de los maestros no sólo en la atención del grupo sino para toda la actividad extra-áulica que sostiene la vida de la escuela. Para que lo anterior sea posible, se requiere de consenso entre los docentes y el director.

Como mencionamos en el apartado anterior, se han establecido acuerdos con el director y los padres de familia para recuperar las horas de clase perdidas. Asimismo, se ha observado que los docentes alientan el desempeño de los alumnos.

Es necesario reconocer que para que la gestión pedagógica (centrada en el aula) alcance sus objetivos se requiere una buena gestión escolar (centrada en la escuela), lo que implica mejorar o cambiar las prácticas de gestión educativa y pedagógica. En ese tenor, una manera de lograrlo, sería disminuyendo la carga administrativa del director y de los docentes.

No obstante la interrelación que existe entre ambas dimensiones, ocurre que a veces se traslapan o incluso se subordinan. Así, encontramos que «las capacidades de iniciativa y de decisión sobre cuestiones de enseñanza que directamente competen a los maestros o no se tocan o se ven invariablemente subordinadas al criterio del director» (Ezpeleta, 1992). Si a lo anterior agregamos lo del trabajo de supervisión y de otros actores que se establecen en torno al

<sup>16</sup> La discusión en torno a la gestión pedagógica retoma como dimensiones de análisis a las relaciones escolares, estructuras normativo-funcionales formales e informales y a la organización escolar, en su vertiente tradicional de organización vertical, *versus* el nuevo de tipo de organización horizontal, donde confluyen todos los actores y el consenso es posible.

<sup>17</sup> INEE, *Hacia un nuevo modelo de supervisión escolar para las primarias mexicanas*, 2008, p. 23

<sup>18</sup> Es la forma como lo considera Teresa Pacheco y colaboradores al señalar que el plano pedagógico de la práctica educativa «supone la existencia de un conjunto de condiciones propiamente institucionales que rebasan el ambiente estrictamente escolar, para tocar las esferas de poder formales y no formales que atañen tanto a autoridades, funcionarios y sujetos interactuantes como a procesos de interacción y de intercambio de bienes y de valores, sean éstos de orden pedagógico o extra-pedagógico».

trabajo docente, vamos a encontrar que la dimensión pedagógica normalmente queda relegada.

En este apartado se van a abordar los temas de asignación de grupos, conformación de comisiones, movilidad docente, procesos de interacción e intercambio de propuestas pedagógicas, procesos de enseñanza-aprendizaje, sistemas de evaluación, materiales educativos, profesionalización docente, planeación didáctica, uso del tiempo, atención a la diversidad, redes de aprendizaje, supervisión escolar y evaluación.

Para la asignación de los grupos, se utiliza el criterio de continuidad, porque cada docente tiene la posibilidad (si así lo prefiere) de culminar su ciclo con el grupo que atiende y volver a empezar de nuevo el ciclo o cambiarlo. Prima la libre elección según las preferencias y cuando se da el caso (muy pocas veces ha ocurrido porque existen varios grupos) de que varios docentes prefieran un grado, entonces se hace la asignación según el que anteriormente presidieron.

Atender las preferencias de los docentes para asignar los grupos es un factor que se suma al buen clima laboral de la escuela. Así como se señala que no existen comisiones o trabajo de equipo mediante decretos, esta forma de asignación recupera conceptos de equidad y de respeto a la elección del docente.

La costumbre que se mantiene en las escuelas primarias de asignar el primer grado a los docentes nuevos no opera en esta escuela, por dos razones importantes. Primero, porque en la escuela todos los docentes tienen más de 5 años de experiencia frente a grupo y, segundo, porque hay docentes que tienen preferencia por este grado y al terminar el ciclo vuelven a enseñar ahí.

Las comisiones son conformadas por afinidad o por el grado que atienden. Es importante resaltar que en las comisiones (sentido formal) y en las interacciones pedagógicas (sentido informal) los docentes abordan temas que les son comunes por las tareas asignadas a la comisión y principalmente de carácter técnico-pedagógico o contenido curricular en las interacciones.

Un producto destacado de las comisiones ha sido el maratón de lectura, que se ha constituido en una actividad central de la escuela y que cuenta con la participación de autoridades educativas y políticas del municipio, aparte de los padres de familia que se involucran en actividades del rincón de lectura. Propiciar la lectura es un objetivo transversal de la escuela que se reafirma en el PAT.

La actividad de interacción e intercambio de propuestas pedagógicas se realiza al menos una vez durante el bimestre. Es interesante observar esta práctica no tan común en el sector educativo (donde prevalece el trabajo

didáctico individual) de compartir un espacio de reflexión colectiva sobre las técnicas pedagógicas que utilizan los docentes. A partir de esas interacciones, se han elaborado estrategias puntuales para la enseñanza.

En cuanto a la movilidad docente, que es notoria en el nivel de la primaria, no es un problema para el plantel, lo cual puede estar constituyendo otro factor de éxito educativo. El docente que permanece en la escuela no sólo conoce al grupo sino el contexto del cual provienen los alumnos, lo que es importante para planear el contenido y darle significado a la enseñanza. Asimismo, escucha las expectativas de los padres de familia sobre temas relativos a sus hijos.

En cuanto a la profesionalización de los docentes, se ha registrado que existe una participación que está en función de los requerimientos de los docentes o del requisito que necesitan cubrir por encontrarse participando en el Programa de Carrera Magisterial. Con respecto a la formación continua que brinda el Programa Nacional de Formación Continua para Docentes en Servicio se observa que en los cursos básicos participan todos (pues es obligatorio), aunque persisten algunos problemas.

Al respecto, el director dice que «todos participan. Aquí el problema es que los materiales no llegan a tiempo, a mí me ha tocado ser multiplicador y las lecturas siempre llegan ya que empezamos; por lo pronto, nosotros vemos qué podemos ofrecerles a los compañeros». Por su parte, los docentes indican que «todos asistimos a los cursos, lo malo es que se ve mucha improvisación. Las personas que imparten los cursos casi siempre son nuestros mismos compañeros que están actualizándose por su propia cuenta o que les gusta prepararse por su propia cuenta. Siento que en esto de la capacitación no se cumple con las expectativas de los compañeros».

En las otras modalidades de formación, como los exámenes nacionales (Enams), sólo participan docentes que están en la carrera magisterial y el director desconoce los resultados de acreditación, pues llega de manera confidencial a cada uno de los docentes. Algunos maestros llaman al «esquema escalafonario de carrera magisterial la barrera magisterial y expresan sus dudas sobre la transparencia en el manejo de dicho sistema de movilidad laboral».

Otra área de la formación de los docentes es la capacitación en el uso y manejo de los sistemas de tecnología e información. Al respecto, en la encuesta autoadministrada con el director y los docentes, encontramos ciertos resultados que no son alentadores. Por ejemplo, el director escribió:

Todos hemos recibido cursos de capacitación para manejar las computadoras, pero sólo doce maestros tienen la capacidad de manejar el equipo de Enciclomedia, de esos doce únicamente tres pueden manejar herramientas

de internet, como el correo electrónico. Los docentes dicen que «todos los maestros que laboramos en esta escuela sabemos por lo menos prender y apagar el equipo de cómputo, pero sólo unos tres o cuatro saben manejar la internet y probablemente la mitad puede manejar la paquetería de Enciclomedia».

Si el objetivo fuera medir los resultados de la formación continua, veríamos que poco más de la mitad (12 docentes de 21) pueden usar equipos de Enciclomedia, mientras que las herramientas de internet sólo las manejan tres docentes. El indicador de eficacia de la formación en Tecnologías de Información y Comunicación (TIC) para esta escuela en cuanto al manejo de internet equivale al 14%, resultado a todas luces insatisfactorio.

Se debe reconocer que la capacitación de los docentes no sólo se realiza a través del Programa Nacional de Actualización Permanente de Maestros de Educación Básica en Servicio (Pronap), también se acude a otras instancias de formación, como el diplomado sobre estrategias didácticas que les impartió personal de los Centros de Actualización del Magisterio (CAM) de Acapulco.

Se observa también interacción con colegas de otras escuelas; sin embargo, no es una interacción integral sino, más bien, pensada en función de la necesidad de cumplir con los costos que demanda la formación.

En la dimensión pedagógica era importante rescatar el apoyo de los supervisores, por eso se le pidió al director y a los docentes una opinión acerca de la asesoría de los supervisores. Al respecto, el director comentó: «El supervisor nunca viene a la escuelas, él tiene un equipo técnico que cubre el aspecto administrativo y por lo general somos nosotros los que vamos a la supervisión a entregar lo que nos piden de documentación».

En cuanto a los docentes, estos manifestaron en la encuesta que «el supervisor es una persona de muchos años de servicio, con pocos méritos académicos». En ambos relatos, se confirma lo ya encontrado en investigaciones sobre la supervisión escolar<sup>19</sup>: la concentración en el trabajo administrativo y el apoyo marginal en aspectos técnico-pedagógicos.

Otro tema de la dimensión pedagógica fue recogido mediante una encuesta, cuyos resultados se presentan en el siguiente cuadro.

Existen algunas inconsistencias en las respuestas, luego de conocer variables de formación en el TIC, por ejemplo. Poco más del 60% de los maestros dicen que incorporan elementos de tecnología y comunicación, mientras que los que saben utilizar Enciclomedia son 57%. Como no se hicieron otras preguntas de reconfirmación, estos resultados no son totalmente congruentes.

---

<sup>19</sup> G. Del Castillo, *Un diagnóstico sobre la función supervisora en el D.F.*, 2007

TABLA 3: ENCUESTA APLICADA A LOS MAESTROS DE GRUPO DE LA ESCUELA PRIMARIA FEDERAL JUAN ESCUTIA

N°	Variables	Porcentaje	
		Sí	No
	Toma en cuenta el contexto para diseñar su planeación	95.2	4.7
	Utiliza los nuevos recursos de la tecnología y la comunicación durante su clase	61.9	38.0
	En su aula de clases organiza los rincones de lectura	76.1	23.8
	En su salón de clases organiza las áreas de matemáticas	47.6	52.3
	En el espacio áulico se cuenta con el área de ciencias	14.2	85.7
	El reglamento del grupo se encuentra a la vista de los niños en el salón de clases	52.3	47.6
	Promueve la participación de los niños en la toma de decisiones	100	0
	Escucha con atención los planteamientos que le presentan los padres de familia y los atiende	100	0
	Participa en colegiado con sus compañeros	90.4	9.6
	Desarrolla proyectos que permiten la reflexión de su propia práctica para mejorar su desempeño docente	71.4	28.5
	En su grupo existen alumnos con necesidades educativas	90.4	9.5
	Considera usted las necesidades educativas de sus alumnos para efectuar las adecuaciones curriculares desde la planeación, la ejecución y la evaluación	90.4	9.5
	En su grupo existen alumnos que provienen de ambientes culturales autóctonos	14.2	85.7
	Considera usted las diferencias culturales de sus alumnos para promover la inclusión y la interculturalidad, con la finalidad de atender la diversidad	52.3	47.6

FUENTE: Encuesta a docentes de la Escuela Juan Escutia, 2009

En los otros rubros, se trata de rescatar elementos incorporados en los estándares nacionales en la dimensión pedagógica. El cuestionario fue aplicado al total de 21 docentes frente al grupo y fue un cuestionario autoadministrado. En un solo caso se registro resistencia.

Se realizó otro tipo de cuestionarios, con opciones, para conocer más aspectos relacionados con la dimensión pedagógica. Para ilustrar el texto, presentamos los resultados de dos preguntas planteadas.

¿Qué referentes toma en cuenta para elaborar su planeación didáctica?, ¿qué estrategias utiliza para resolver los conflictos que se generan en el aula de clases?

Son preguntas de alternativa múltiple. En la primera pregunta, la mitad de los docentes señalaron que el referente que toman para su planeación didáctica es, en primer lugar, las características de los niños y, en un segundo orden, consideraron el entorno y el material didáctico<sup>20</sup>. Sobre la estrategia para resolver conflictos del aula, señalaron que lo hacen promoviendo el diálogo con la participación de padres y el director, así como promoviendo la tolerancia y la igualdad.

Uno de los temas que consideramos importante señalar es el de la estrategia que se ha impulsado desde la dirección para que los alumnos se familiaricen con el tipo de examen ENLACE. Hay que decir que ya existen posturas críticas en torno a tal estrategia e incluso en torno al mismo examen.

En cuanto a la evaluación a los docentes, ellos mismos opinan que: «los evalúan a todos, al final del ciclo escolar, además a los que están dentro de carrera magisterial los evalúan cada ciclo escolar de manera externa».

#### 4. PARTICIPACIÓN SOCIAL

Las investigaciones educativas han puesto de relieve que «el esfuerzo educativo conjunto de la escuela y del hogar y la participación de los padres en la escuela tienen un impacto positivo en los resultados escolares que obtienen los alumnos». Estos resultados han llevado a la OCDE a plantear que la política educativa debería promover medidas que fomentaran dicha cooperación<sup>21</sup>.

Al respecto, debemos precisar cómo consideran la participación de los padres en las escuelas. Se señala en el documento referido que además de las políticas de información sobre diferentes aspectos educativos hay que estimular «la existencia de estructuras o procedimientos para involucrarlos en las decisiones que se toman en los centros en relación con distintos aspectos (la organización del centro, el currículum, la planificación de actividades, los gastos y el personal)».

Revisando esas consideraciones, se retoma, para el caso que nos ocupa, como elemento de referencia, la política sobre los consejos de participación social.

<sup>20</sup> Son los elementos esenciales que se consideran dentro de las técnicas didáctica; al tomar en cuenta las características del alumno, hacen alusión al «análisis del participante»; ocurre lo mismo cuando manifiestan preferencias sobre el material didáctico (contenido temático).

<sup>21</sup> Retomado de *Los indicadores internacionales de la OCDE sobre entornos y procesos escolares*

Encontramos la disyuntiva entre la realidad y la normatividad<sup>22</sup>. La normatividad nos señala que en la escuela existe el consejo de participación social (CPS), pero en realidad nadie ha escuchado sobre la existencia de tal organismo. En ese sentido, se requiere una mejor comunicación por parte del director acerca de lo que es un CPS.

Un elemento central en este tema es la vinculación de la escuela con la comunidad que en sus inicios (comentado en el apartado de contexto) fue muy fuerte. Sin embargo, actualmente, en palabras del director, se ha ido diluyendo. La responsabilidad ante cualquier emergencia o gestión externa que se tenga que hacer recae en los padres de familia.

La participación en actividades de la escuela por parte de otros actores (autoridades, miembros de la comunidad) es una pretensión complicada de lograr. Los actores por excelencia siguen siendo los padres, principalmente con la figura del comité<sup>23</sup>. Sin embargo, quien dirige las reuniones, sugiere proyectos y realiza propuestas que son generalmente aceptadas es el director de la escuela. A pesar de que la normatividad al respecto menciona que el coordinador del CPS puede ser cualquier miembro del mismo, en realidad no ocurre así.

En la escuela se nota el interés de los padres de familia por lo que en ésta sucede. Después de la convocatoria, llegaron alrededor de 100 padres, que representan aproximadamente el 30% de la totalidad.

La escuela tiene arraigo en la colonia. Hay abuelas que siguen representando a los padres cuyos hijos estudiaron en la escuela. Asimismo, hay exalumnas que hoy son madres de familia y cuyas opiniones muestran el avance que ha tenido la escuela, tanto en infraestructura como en labor de los docentes.

Los padres se sienten partícipes de los logros obtenidos por los alumnos en la escuela, manifestando su participación en las actividades escolares, algunas de las cuales forman parte los objetivos del PAT y son promovidas por el director y por los docentes. Sin embargo, la participación suele limitarse a la revisión de las tareas y a la comunicación sobre el avance del alumno. En contados casos, se va más allá, como en el caso del rincón de lectura.

El docente, ante pregunta expresa sobre las formas como involucra a los padres de familia en los problemas del aula y sobre cómo fomenta la participación de los alumnos, además de las acciones que realizan ante los planteamientos de los padres, contestó lo siguiente.

<sup>22</sup> Al respecto, se puede revisar la evaluación nacional del *Programa de participación social en la educación*, que realizó Flacso en 2006, en el cual uno de los autores de este ensayo participó.

<sup>23</sup> La pretendida comunidad de aprendizaje donde se involucre a los padres de familia, es acotada. En excepcionales casos o en estrategias que desarrollan los docentes se puede observar incipientemente características de la comunidad de aprendizaje.

¿Cómo involucra a los padres de familia en los problemas que surgen en el salón de clases?	Informando el comportamiento de sus hijos e involucrándolos.	10
	Fijando compromisos para que revisen sus tareas al hacerlas y revisar las anotaciones al entregarlas.	4
	Se hacen reuniones periódicas y se establecen compromisos.	3
	Cuando un niño presenta problemas, inmediatamente se busca el apoyo de los padres, pidiéndoles que ellos propongan las formas de resolver los problemas.	3
	Mediante visitas domiciliarias cuando el caso lo requiere.	1
¿Qué mecanismos utiliza para involucrar a los alumnos en la toma de decisiones?	Mediante preguntas directas para que propongan.	4
	Induciéndolos para que hagan sus propuestas.	10
	En caso de que se presente algún problema, organizando al grupo en equipos para que propongan soluciones.	3
	Mediante procesos democráticos: se precisa el problema, se analiza y reflexiona, se consensan las soluciones, se lleva a votación cuando se requiere y se ponen en práctica los acuerdos.	4
¿Qué hace cuando los padres de familia o sus alumnos le expresan algún planteamiento?	Se toman en cuenta cuando son propositivas y llevan a la mejora.	10
	Se recogen, se analizan, se consensan y se toman decisiones.	9
	No contestaron.	2

Como se puede observar, la gran mayoría de docentes considera que los padres se involucran cuando ellos les informan sobre el comportamiento de sus hijos. En este sentido, sigue prevaleciendo la forma tradicional en la relación padres-docentes. En pocos casos, además de la información, la contribución se reduce a que los padres revisen y apoyen en las tareas a sus hijos.

Si bien la relación para la toma de decisiones entre el director y los docentes es buena, el involucramiento de los alumnos por parte de los docentes en la toma de decisiones es aún incipiente.

Ambos aspectos nos revelan que los padres y alumnos tienen un papel pasivo en la toma de decisiones. Cumplen un papel de actores, a los cuales

sí se les informa de los procesos, actividades, estrategias que se realizan en la escuela; incluso, conocen los resultados. Se les rinden cuentas, mejor dicho, se les informa, pero siguen siendo observadores y no participantes activos.

En consonancia con los esquemas de calidad en la gestión escolar, se indagó sobre estrategias que las autoridades de la escuela hayan impulsado para hacer posible la participación de los padres de familia y de los alumnos, tomando en cuenta que dicha participación requiere de espacios adecuados para hacerlo. Una forma es la creación de mecanismos para facilitar esa participación. En ese sentido se le preguntó al director, a los docentes y a los padres de familia si existían en la escuela estrategias para manifestar sus pedidos, quejas, sugerencias. Los resultados se muestran en la siguiente tabla:

¿EXISTEN MECANISMOS PARA QUE LOS PADRES  
MANIFIESTEN SUS PEDIDOS, QUEJAS, SUGERENCIAS?

Director	Docentes	Padres de familia
Sí, la forma es directa; cuando el padre quiere hablar con el director viene conmigo y hablamos; cuando el padre de familia quiere hablar con el maestro de su hijo, lo hace y es atendido.	Los padres de familia por lo general primero se acercan con nosotros los maestros y cuando no podemos atenderlos o los problemas son competencia del director los mandamos con él.	Sí, siempre nos escuchan, siempre nos hacen caso; por lo general hablamos con los maestros; por ejemplo, cuando no les califican sus tareas o no las revisan, vamos y les preguntamos qué está pasando, que necesitamos saber si nuestros hijos cumplen o no. Cuando el asunto es con todos entonces vemos al director; por ejemplo, en este año los maestros se fueron a un movimiento de ellos, regresaron y les dijimos y ahora qué va a pasar con lo que no vieron nuestros hijos, y acordaron salir media hora más tarde y sí están cumpliendo. Algunos padres de familia opinan que no todos los docentes están cumpliendo con el acuerdo.

La integración entre padres y docentes es más cercana en la estrategia de revisión de los exámenes ENLACE; allí se nota el apoyo de los padres.

Finalmente, en el tema de rendición de cuentas se ha encontrado que el director, los docentes y los padres de familia también participan en esta actividad. Los docentes señalan:

Los maestros, de manera permanente, están informando a la dirección de la escuela lo que consideran trascendente. Y a los padres de familia cada bimestre les entregan los resultados de aprendizaje de sus alumnos. Previo a la entrega de calificaciones, realizan una reunión para valorar el avance de sus programas; en caso de haber dificultades, buscan estrategias, por lo general mediante la jerarquización y adecuación de contenidos y dando prioridad a las actividades de aprendizaje. Por ejemplo, en este ciclo escolar hubo dos movimientos magisteriales prolongados en oposición a la ACE y a la nueva Ley del ISSSTE, además de la contingencia sanitaria. Para no afectar la educación de los niños y para atender la demanda de los padres, suspendieron los eventos académicos colectivos y las reuniones colegiadas.

Durante la fundación de la institución, y en sus primeros años, el vínculo comunidad-escuela fue muy alto. Actualmente, ese vínculo se ha debilitado, porque la comunidad sigue siendo considerada sólo como apoyo para labores de mantenimiento de infraestructura en la escuela.

## FORTALEZAS

Los excelentes resultados que ha conseguido la escuela pueden explicarse por varios factores. Aunque faltan elementos para encontrar el efecto real de cada uno de ellos, constituyen un avance preliminar:

- Prima un buen clima laboral por la gestión que realiza el director. Los docentes opinan, de manera colectiva e individual, que propicia el trabajo en equipo, delega tareas y actividades que se realizan a través de comisiones, supervisa el trabajo, toma en cuenta las opiniones y sugerencias de las comisiones y mantiene un buen vínculo con los padres de familia y con las autoridades educativas.
- El buen clima laboral se traduce en la permanencia de los docentes en la escuela, lo que da consistencia a la labor educativa. Propicia además el mayor interés por realizar el trabajo y presentar proyectos que saben que serán tomados en cuenta
- Impulsar el trabajo en equipo hace que se generen espacios para el diálogo entre docentes que, partiendo de interpretaciones individuales sobre determinado tema, problema o inquietud, crea un pensamiento colectivo. Esta forma de coordinar esfuerzos también ayuda a reflexionar sobre maneras de interacción personal que, en muchos casos, obstaculizan el aprendizaje colectivo. Al respecto, se retoma una cita de Peter Senge,

quien señala que esta forma de trabajo en equipo «es cambiar una mentalidad que por siglos ha creído en la tarea individual y solitaria».

- El seguimiento personalizado que realiza el director sobre alumnos con problemas de aprovechamiento ha generado la disminución de los porcentajes de reprobación y deserción en la escuela.
- La continuidad por ciclo de los docentes hace que se consolide la formación de los alumnos, al menos durante dos años escolares. Asimismo, la libertad que tienen los docentes para agruparse en comisiones, hace que éstas logren las metas que se proponen.
- El carácter autocrítico y reflexivo de los maestros acerca de sus mismas prácticas les ha ayudado a resolver problemas del aula (pedagógicos, de disciplina, de materiales didácticos, etc.), lo que beneficia al conjunto de la escuela.
- La participación de los padres de familia para que apoyen durante la revisión de las pruebas de enlace, en la revisión de tareas y en la participación en actividades del rincón de lectura provoca que se sientan identificados con los resultados de sus hijos.
- Es un caso particular lo observado respecto a la recuperación de las clases perdidas. Ello hace posible que se cumpla con el calendario escolar.
- Todos estos factores constituyen buenos resultados y explican los resultados de los exámenes nacionales, que ubican a la Primaria Juan Escutia entre las mejores escuelas públicas del país.

## ÁREAS DE OPORTUNIDAD

Muchas de las propuestas están siendo realizadas. En otros casos, se trata de recopilaciones de datos e información:

- Si bien existen comisiones formalmente establecidas y la mayoría lleva a cabo las actividades previstas, no se cuenta con la sistematización de las experiencias de tales comisiones.
- Es momento de establecer las funciones específicas de las comisiones y monitorear el avance de las mismas, con el fin de potenciar el trabajo y lograr las metas que se establecen al inicio del año escolar.
- La existencia de los consejos de participación social es un factor que podría ayudar a establecer un mayor vínculo con la comunidad y con los padres de familia para ayudar en la búsqueda de la «comunidad de aprendizaje» en la escuela.

- Sistematizar los resultados de las reuniones informales entre docentes (crear una bitácora).
- Fortalecer el esfuerzo sobre formación continua que se ha venido desarrollando en la escuela, proponiendo opciones de formación de acuerdo con sus necesidades y buscar alternativas en otras instituciones.
- La recuperación de clases no sólo debe tener el propósito de recobrar el tiempo perdido, sino que es fundamental que se cumpla con el contenido curricular, mismo que probablemente requiera de horas adicionales al calendario escolar.
- Se deben impulsar las asesorías extra-clases a alumnos con problemas de aprendizaje.
- Impulsar la participación de padres de familia y alumnos en la toma de decisiones en la escuela.
- La experiencia de evaluación diagnóstica en el aprovechamiento puede ser ampliada por los alumnos con el fin de evaluar la procesos de gestión en la escuela, las actividades y resultados de las comisiones.

## BIBLIOGRAFÍA

- ANTÚNEZ, Serafín, «El trabajo en equipo como factor de calidad: el papel de los directivos escolares», en el *Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Secundaria*, Pronap-SEP, México, 2000 (Lecturas)
- COLL, César, *Aprendizaje escolar y construcción del conocimiento*, Paidós Educador, México, 1997
- EZPELETA, Justa, *Sobre las funciones del consejo técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria*, México, 1992
- ———, *Escuelas y maestros. Condiciones del trabajo docente en Argentina*, Orealc-UNESCO, Santiago de Chile, 1989
- Fullan, Michael, y Andy Hargreaves, *La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar*, SEP, México 2000 (Biblioteca para la Actualización del Maestro)
- INEE, *Hacia un nuevo modelo de la supervisión escolar para las primarias mexicanas*, México, 2008
- MONEREO, Carles (coord.), *Estrategias de enseñanza y aprendizaje. Formación del profesorado y aplicación en el aula*, SEP/Cooperación Española, México, 1998 (Biblioteca del Normalista)
- NAMO DE MELO, Guiomar, *Nuevas propuestas para la gestión educativa*, SEP, México, 1998 (Biblioteca para la Actualización del Maestro), <http://www>.

*observatorio.org/colaboraciones/2005/ADMIN%20GESTION%20%20Jose%20Luis%20Gonzalez%20Palma%2019%20ago%2005.pdf*

- ORTEGA, Sylvia, «Transformación de la educación básica», en *Seminario Internacional Retos y Perspectivas de la Educación Básica*, t. II, octubre, 2007
- PACHECO, T., y otros, «La gestión pedagógica desde la perspectiva de la organización institucional de la educación», en *[http://www.anuies.mx/servicios/p\\_anuies/publicaciones/revsup/res078/txt7.htm](http://www.anuies.mx/servicios/p_anuies/publicaciones/revsup/res078/txt7.htm)*
- MIRANDA, F. (coord.), *Mejora de la calidad educativa en México: posiciones y propuestas*, BM/SEP/Flacso, México 2007
- PILLOU, Jean-François, «Principios de la gestión de calidad», 16 dic., 2004, *<http://es.kioskea.net/contents/qualite/management-qualite.php3>*
- POZNER DE WEINBERG, Pilar, *El director como gestor de aprendizajes escolares*, 4a. ed., AIQUE Grupo Editor, Argentina, 1997
- POZNER, Pilar, «Gestión Educativa Estratégica», *[http://www.usebeq.sep.gob.mx/Pilar\\_Pozner/modulo02.pdf](http://www.usebeq.sep.gob.mx/Pilar_Pozner/modulo02.pdf)*, 2000
- SANDER, Beno, «Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad», 1996 (La Educación, 123-125), *[http://scristobal.conectate.gob.pa/servlet/SBReadResourceServlet?rid=1196178920093\\_713849245\\_749](http://scristobal.conectate.gob.pa/servlet/SBReadResourceServlet?rid=1196178920093_713849245_749)*

# EL AYER Y EL HOY, UNA GRAN TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA:

## ESCUELA PRIMARIA LUIS DONALDO COLOSIO

Juan Tregear Maldonado<sup>1</sup> • Amira Hernández Jaimes<sup>2</sup>

*El estudio no sólo incluye lo que obtenemos de los libros y de la clase, sino que involucra también nuestras adquisiciones a través de la observación directa y de la experiencia. Saber cómo se estudia significa saber cómo pensar, observar, concentrarse, organizar y analizar; en una palabra, ser mentalmente eficiente. En general, el estudio incluye toda investigación y búsqueda. Es la aplicación de la inteligencia a la tarea de comprender y controlar el mundo que nos rodea. Aprendiendo a estudiar, aprendemos a pensar y a vivir.*

ARTHUR W. KORNHAUSER

## INTRODUCCIÓN

Este trabajo expone la doble tarea realizada en la Primaria Luis Donaldo Colosio. Por un lado, hace una descripción sistemática de las características fundamentales de las labores que se llevan a cabo en dicha escuela, tomando en cuenta la gestión escolar y pedagógica, así como la participación social. Además, hace un análisis valorativo de las prácticas más relevantes para el funcionamiento de la escuela, con la finalidad de reconocerlas como referentes en la mejora educativa e institucional.

## CONTEXTO DE LA ESCUELA

Arcelia es uno de los nueve municipios que integran la región de Tierra Caliente en el estado de Guerrero. Su extensión territorial es de 725.1 km<sup>2</sup> y posee un clima cálido subhúmedo con lluvias en verano. Según el Censo de

<sup>1</sup> Profesor investigador en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales, sede México

<sup>2</sup> Profesora investigadora de la Escuela Normal Regional de Arcelia, Guerrero

Población y Vivienda de 2005 realizado por el Instituto Nacional de Estadísticas, Geografía e Informática (INEGI), la población de Arcelia está conformada por 17,608 habitantes. El desarrollo económico de la zona se basa en la producción de maíz, ajonjolí, frijol y sorgo, aunque la mayoría de las localidades carecen de la infraestructura física y económica necesaria.

En el municipio de Arcelia, se encuentra la presa Vicente Guerrero, que irriga los valles de la región, lo que ha propiciado que la actividad agrícola y la pesca en la presa se intensifiquen en los últimos años. La segunda actividad económica más importante es el comercio. En la cabecera municipal el sistema de comercialización es apoyado por establecimientos comerciales privados.

Arcelia también ocupa un lugar importante en la ganadería, con predominio del ganado vacuno, lo cual implica la producción de leche y sus derivados. La zona cuenta igualmente con yacimientos de oro y plata en las localidades de Campo Morado y La Suriana. El municipio forma parte de la franja metal-volcánica de Guerrero. Otro dato relevante es que la población analfabeta mayor de 15 años es de 4,305 habitantes<sup>3</sup>.

La Primaria Luis Donaldo Colosio nació como escuela unitaria en 1997, compuesta por únicamente dos aulas. Tenía un maestro y aproximadamente 30 alumnos. La finalidad de su creación era atender a los niños de las familias de la zona. Actualmente, el colegio tiene seis maestros de grupo, uno de los cuales cumple también con las funciones de director, un maestro de educación física, una maestra de atención especial, una maestra de computación, un asistente de servicios, además de los 101 alumnos inscritos.

Hay una sala para la dirección y una explanada con techo que se utiliza para distintas actividades. La escuela tiene también un área de baños para los niños y los maestros. Quienes usan estos espacios le dan una gran valía a éstos y consideran que la situación de la escuela ha tenido un gran avance. Aun así, faltan áreas indispensables, como un aula para la sala de cómputo.

La institución, construida en el lado norte de la ciudad, está ubicada en un contexto urbano marginado. El lugar lo enmarca un paisaje de cerros y grandes extensiones de terreno utilizadas para la siembra de maíz. En el lugar se percibe un ambiente rural y las calles están sin pavimentar. Solamente la vía principal se encuentra en condiciones aptas para el tránsito de peatones y vehículos.

La zona es habitada por familias de bajo nivel económico y sociocultural. Los maestros calculan que un 50% de los padres de familia son analfabetas. La condición económica propicia que algunos niños, además de ir a la escuela, tengan que ir a trabajar por las tardes mientras que las niñas dedican su tiempo a los quehaceres del hogar.

---

<sup>3</sup> [www.arcelia.net](http://www.arcelia.net)

Dado el contexto en que se encuentra la Escuela Luis Donaldo Colosio, es innegable que sus problemas coinciden con los de los planteles con características similares. En el análisis de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), realizado como parte del Plan Estratégico de Transformación Escolar 2008-2009, se anotan las amenazas y las debilidades que la escuela enfrenta. Una de ellas es la situación económica y sociocultural, que repercute en el rendimiento educativo de los niños, quienes suelen faltar a las clases con el fin de apoyar a sus padres en las faenas de trabajo. Aproximadamente, dos de cada diez niños trabajan. Además, muchos de ellos no cuentan con los materiales de estudio completos para las actividades en la escuela.

La deserción escolar es otro de los problemas que enfrentan instituciones como la Primaria Luis Donaldo Colosio, donde la interrupción de los estudios está relacionada también con el ingreso del niño a las tareas laborales y, en menor medida, con el cambio de domicilio de familias que emigran a los Estados Unidos. De cualquier manera, la gestión escolar y la convocatoria, han reducido notablemente este problema, hasta alcanzar aproximadamente un 90% de eficiencia terminal.

Las calificaciones reprobatorias y el bajo rendimiento se encuentran directamente relacionados con problemas familiares e inasistencia a clases. Durante la visita de campo, descubrimos que los dos o tres niños de bajo rendimiento académico en cada grupo son justamente aquellos en cuyas familias se viven problemas de desintegración y pobreza.

Como hemos mencionado, otra complicación es el alfabetismo en el 50% de los padres de familia, factor que se relaciona con los problemas antes mencionados.

## MARCO ANALÍTICO

El trabajo consistió en visitar la escuela en dos periodos, con la intención de reunir información basándonos en el documento *Orientaciones para el trabajo de investigación en las escuelas*<sup>4</sup>, en el que se definen los objetivos del estudio. El principal de ellos consiste en realizar una descripción de las características fundamentales del trabajo en las escuelas dentro de las dimensiones de gestión escolar y pedagógica y la participación social. El segundo objetivo es dar cuenta de la relación de este trabajo, mostrando los resultados educativos de los alumnos y el fortalecimiento institucional de los establecimientos escolares. Por último, deseamos hacer valoraciones puntuales sobre los elementos de mayor

---

<sup>4</sup> Elaborado por la Flacso

relevancia en el funcionamiento de las escuelas participantes, las cuales pueden considerarse como representaciones significativas de una buena práctica.

Utilizando la estructura fundamental de trabajo sugerida por el documento mencionado, indagamos sobre el reconocimiento de la lógica básica de problemas y soluciones que los actores escolares construyen en el desarrollo de sus actividades. De esta manera, identificamos las respuestas más efectivas y realizamos una descripción de las características fundamentales del trabajo en las tres dimensiones aludidas (gestión escolar y pedagógica y participación social), vistas desde cinco ámbitos básicos: condiciones, sentido, proceso, resultados e impacto. Posteriormente, emprendemos una valoración con el fin de reconocer los elementos, procesos y tareas dignos de considerarse como aportaciones relevantes al trabajo educativo y de gestión.

Para llevar a cabo esta labor, empleamos técnicas como la entrevista personal y grupal, así como la observación directa. Adicionalmente, hicimos un análisis documental de las estadísticas de la escuela, a partir del Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y de otros documentos. El presente análisis nos sirvió para identificar a la escuela como una institución de calidad educativa.

## ANÁLISIS DE GESTIÓN ESCOLAR<sup>5</sup>

De acuerdo con la literatura sobre gestión escolar, ésta se relaciona con la organización y administración de los recursos disponibles para cumplir con una misión y unos objetivos. Es importante resaltar la buena gestión escolar en la Escuela Luis Donaldo Colosio, basada en el trabajo de colaboración y el liderazgo participativo. La figura del director, Donato Gurrustieta Méndez, ha sido fundamental en este aspecto, así como en el cumplimiento de los objetivos de la escuela, las implicaciones del trabajo de cada maestro y la organización escolar en su conjunto. Además, los maestros que componen el equipo de trabajo sobresalen por su iniciativa, dedicación y calificación para educar.

Uno de los aspectos que resalta en el plantel es el liderazgo académico presidido por el director que se refleja en un constante impulso para poner en marcha acciones constructivas. Asimismo, se propicia la participación del personal en la toma de decisiones y la coordinación de actividades. El director es un miembro más del equipo de trabajo y, como se ha mencionado, destaca por su capacidad de gestión.

Los resultados de varios años de trabajo son evidentes. Esto se demuestra, por ejemplo, en el desarrollo de la infraestructura, pues, de ser una escuela

<sup>5</sup> En el documento se retoma la gestión escolar como algo que realiza el director para la escuela.

con únicamente dos aulas de concreto y dos de lámina de cartón, hoy es una institución con seis aulas, baños, patio central techado, áreas verdes y fachada. Todo esto pareciera poco, pero, para una institución ubicada en un contexto con las características ya aludidas, su crecimiento ha sido significativo y el impacto que ha tenido sobre las familias del área cercana ha sido considerable.

Una rasgo peculiar de la escuela es la filosofía que ha implementado, cuya finalidad es quitar el componente político de la institución. Esto ha ayudado a reducir las divisiones internas. En palabras del propio director, «en esta escuela no existen ideologías políticas, cada quien puede tener sus ideas y partidos políticos de preferencia hasta la puerta de ingreso a la escuela, pero al entrar a la escuela todos tienen una misma convicción: trabajar unidos».

Los recursos se organizan al margen del interés político del partido en el poder. Esta filosofía ha sido también entendida por los padres de familia. Negociando con las autoridades y apoyados por éstos, se han logrado diversos beneficios de crecimiento y desarrollo, lo cual ha permitido financiar algunos programas gubernamentales, como es el caso de Habitat.

La gestión escolar se hace también evidente en la resolución de dificultades de diversa índole. Por ejemplo, ante los problemas de lectura y escritura de los niños, el director y los maestros se reúnen con los padres de familia para informarlos sobre la situación académica de sus hijos y plantear estrategias resolutivas.

La Primaria Luis Donaldo Colosio, aunque pequeña en tamaño y con escasos recursos económicos, desempeña las gestiones necesarias para participar en los eventos sociales y culturales de su comunidad. Un ejemplo de ello son los desfiles cívicos, en los cuales participan desde el director y los maestros hasta los niños y los padres de familia.

El director de la escuela tiene como finalidad básica el aprendizaje de los niños. Para ello, convoca a reuniones con los padres para informarles sobre el avance educativo de sus hijos, además de hacer un reporte bimestral de notas.

Otro de los aspectos interesantes de la administración es la forma de rendición de cuentas académica y financiera. El director cree firmemente en la importancia del manejo transparente de los recursos y en el valor de la sinceridad frente a los padres de familia. Los ingresos de la escuela son demostrados mediante facturas y se administran en conjunto con el comité de padres.

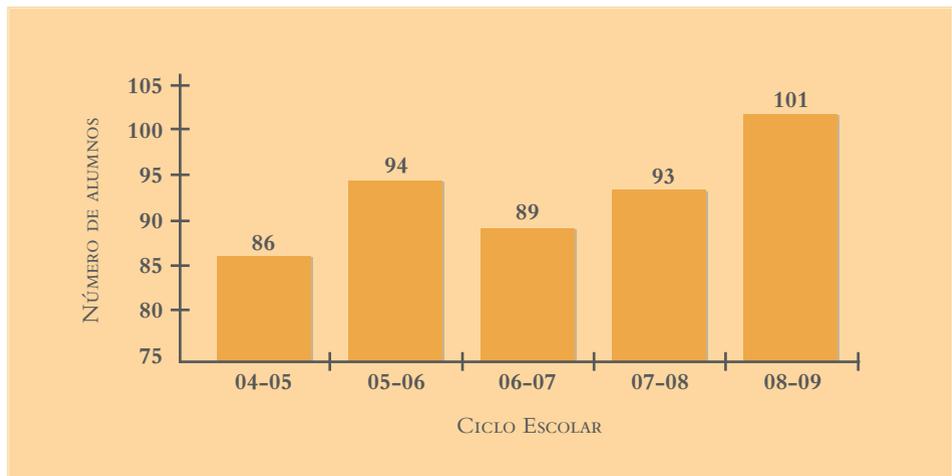
Respecto al trayecto formativo, los maestros mencionaron que durante una reunión decidieron cuál sería la línea que seguirían a lo largo del ciclo escolar, con la intención de atender los problemas que pretenden resolver con sus alumnos. Una de las últimas actividades relacionadas con esto fue un diplomado (Pronap) relacionado con la comunicación escrita y oral. Otro aspecto notable es la costumbre de intercambiar durante las reuniones información y sugerencias prácticas, lo cual crea un ambiente de trabajo en equipo. Cada vez

que se integra un nuevo elemento a la planta docente, el director y el resto del personal participan incluyéndolo en el trabajo a realizar.

El interés por la educación de los niños en la Primaria Luis Donaldo Colosio traspasa sus puertas. Si bien es cierto que no hay un mecanismo formal ni un instrumento para medir las actividades de los estudiantes cuando éstos culminan sus estudios, generalmente se les convoca para volver y participar en distintas actividades.

Dado el contexto social y económico que rodea la escuela, una de las prioridades de la gestión es la asistencia de los niños a sus clases. El director y su equipo consideran preciso impulsar este punto. La labor de promoción e incentivo constituye un factor muy importante en la administración. Los padres de familia han tomado conciencia de la situación y hacen un esfuerzo para que sus hijos asistan puntualmente a la escuela. Acaso esto ha ayudado a fomentar la incorporación de nuevos estudiantes a la escuela. Los datos de matrícula de los cuatro ciclos escolares anteriores corroboran lo mencionado, como se muestra en la siguiente figura.

MATRICULA DE ALUMNOS DE LA ESCUELA LUIS DONALDO COLOSIO



Desde el ciclo escolar 2004-2005 hasta el ciclo 2008-2009 se ha producido un incremento de casi el 18% en la tasa de matrícula, lo cual evidencia el éxito de la gestión. El director y el personal docente han hecho de la escuela una unidad educativa con metas comunes donde predomina la colaboración entre los integrantes de la comunidad escolar.

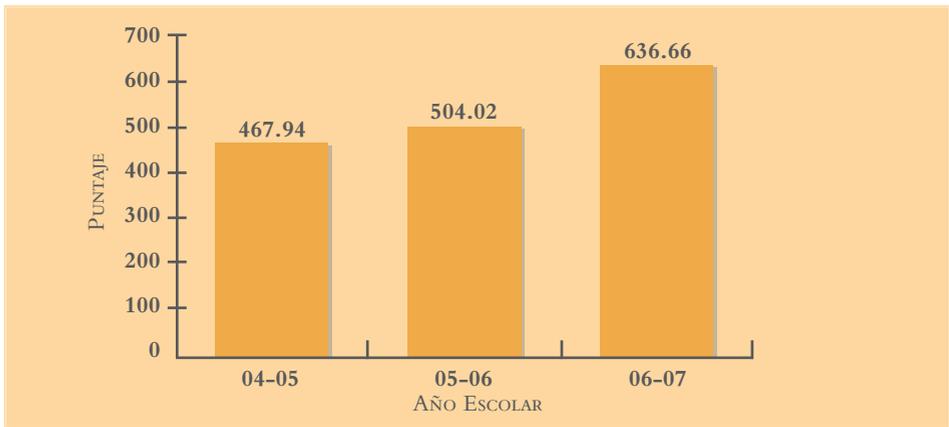
## ANÁLISIS DE GESTIÓN PEDAGÓGICA

Esta dimensión representa la tarea más difícil, debido a lo mucho que implica. En ella incide una variedad de factores que definen los resultados académicos relacionados con los procesos de enseñanza y aprendizaje. Existen también tareas cuya solución se desenvuelve en ámbitos mucho más complejos y que constituyen un factor externo significativo para la escuela. Por ejemplo, todos los días, los maestros se enfrentan a la faena de educar niños que viven en precarias condiciones, integrantes de familias que carecen de los medios culturales y económicos para fomentar su educación. Aun así, hay familias que, a pesar de los obstáculos, funcionan como soporte para la educación de los niños. Esta situación, muy vinculada con lo económico, es conocida por los maestros, quienes entienden el valor de su trabajo y asumen su responsabilidad como educadores en un terreno adverso.

En la Primaria Luis Donaldo Colosio, una de las estrategias fundamentales de la gestión pedagógica es la de las evaluaciones. Dicho elemento juega un papel estratégico en la enseñanza, pues sirve para medir el logro de los objetivos planeados, lo cual permite aplicar oportunas medidas correctivas. Se otorga mucha importancia a la realización de diagnósticos, como el aplicado al inicio del año escolar, cuyo objetivo es conocer el estado inicial en que se encuentran los alumnos del nuevo ciclo. Según el director, tal evaluación representa un instrumento que permite al maestro conocer los aspectos deficitarios de cada alumno y, como consecuencia, los aspectos deficitarios de los programas. Los avances en el aprendizaje se evalúan cada dos meses mediante una prueba y sus resultados dan origen a medidas correctivas, como la repetición de contenidos o las clases de reforzamiento dirigidas a alumnos con problemas. El resultados de las evaluaciones es informado a los padres de familia.

Este año se implementó un instrumento de evaluación durante el mes de abril, cuya finalidad era conocer los avances en el aprendizaje de los niños. Dicha actividad fue organizada por los docentes de la zona, en coordinación con el supervisor. Los resultados serán empleados para tomar decisiones destinadas a la mejora del nivel académico. Además de esto, la escuela tiene otros referentes de evaluación, como los resultados de la prueba ENLACE (mostrados en el gráfico), que han mostrado una evolución favorable en los últimos tres años. La revisión de estos datos ha llevado a las autoridades a generar un mayor compromiso con el fin de superar los resultados en cada periodo.

RESULTADOS PRUEBAS ENLACE DE LA ESCUELA  
LUIS DONALDO COLOSIO



Otro aspecto importante es el desarrollo de un instrumento de planificación. La forma en que esta escuela se organiza radica en la concentración en torno a aspectos relevantes para el aprendizaje de los niños. Dichos aspectos se encuentran marcados en los planes y los programas. Esto ha contribuido de manera notable en el trabajo de aula, pues permite al profesor anticiparse a los momentos educativos, conociendo de antemano las actividades que se llevarán a cabo y los propósitos que han de cumplirse. En palabras de los maestros, «planificar mis clases me permite ahorrar tiempo, no estoy revisando en la propia clase los temas que voy a trabajar con los niños, ni cómo lo voy a hacer. No podría desarrollar mi trabajo. Para mí es indispensable traer mis actividades preparadas».

Los maestros hacen planes semanales, utilizando un formato distinto para cada grupo. Esta planificación es flexible y permite introducir correcciones en la medida en que se detecta la necesidad de reforzar aspectos específicos. Está guiada por directrices que se orientan en el trabajo del aula como, por ejemplo, cubrir todos los contenidos sin dejar de tomar en cuenta el ritmo de aprendizaje en los alumnos. Los maestros se fijan en las características, necesidades e intereses de los niños, aunque reconocen que esta actividad es muy difícil debido a la variedad de situaciones que están obligados a atender.

De manera general, durante las visitas a las aulas observamos que los profesores procuran mantener involucrados en la actividad a los alumnos, al mismo tiempo que supervisan que todos estén entendiendo realmente. No detectamos descalificaciones ni preferencias. Se establecen relaciones cercanas entre el alumno y el maestro. Se podría decir que existe un sentimiento de pertenencia a la escuela. Durante las actividades planteadas por el profesor, los alumnos responden activamente, siguiendo las normas. Hay casos aislados de

niños cuya conducta ocasiona conflictos en el grupo, aunque la actitud y el comportamiento generales suelen basarse en el respeto mutuo. El trabajo tiene continuidad, puesto que los maestros permanecen dos ciclos escolares a cargo de un mismo grupo. Esto es benéfico, pues permite al docente conocer bien a sus alumnos, con el fin de atender sus necesidades.

Desde los primeros años, se enfatiza en la importancia del desarrollo de la lectura y la escritura, así como la comprensión lectora. El supuesto básico bajo el cual se trabaja es que si se permite que las dificultades de comprensión lectora perduren existe la posibilidad de que el rendimiento del niño baje en las demás asignaturas.

Es preciso mencionar que la escuela tiene algunos casos con serios problemas de manejo de la lengua escrita. Por otro lado, una asignatura como educación física, ha contribuido a estimular a los niños mediante el aprendizaje lúdico. El compromiso del equipo docente es uno de los factores que generan buenos resultados. Los maestros y el director se reúnen una vez al mes en un consejo técnico para revisar el estado de avance de los programas, plantear problemáticas en busca de solución, compartir experiencias y estrategias de enseñanza y planificar los pasos a seguir durante el mes siguiente. Se trata de una actividad que los maestros consideran la fortaleza del plantel, algo que les ha permitido atender situaciones diversas. La frecuente comunicación entre profesores y el conocimiento cercano de la realidad del alumno, contribuye a construir una enseñanza personalizada.

Una tarea relevante en la que los profesores están involucrados de manera permanente es la capacitación y actualización a través de los cursos que Pronap (ahora Sistema de Formación Continua) ofrece en cada ciclo escolar. Consideran que les ha servido para mejorar en sus actividades de enseñanza y que los ha impulsado a dejar atrás un trabajo tradicionalista en pos de nuevas estrategias que propicien un aprendizaje significativo.

Los maestros son habitantes de la misma ciudad en la que se ubica la escuela, lo cual promueve un alto grado de compromiso y fuertes lazos afectivos. Antes de ingresar a la institución, laboraban en otros planteles de contexto rural multigrado.

La heterogeneidad del grupo es percibida, a veces, como una dificultad, y es que los niños presentan variaciones importantes en su rendimiento y un sector importante requiere de atención personalizada. La primaria cuenta con una maestra de educación especial, quien destina su tiempo a estos niños. Se trata de pequeños grupos que trabajan en un área separada. El inconveniente estriba en que el lugar (compuesto sólo por un techo de lámina) no es el adecuado para este tipo de atención. Aun así, dicho trabajo ha beneficiado a los niños que, poco a poco, van saliendo del rezago.

Los materiales educativos básicos con los que cuenta la primaria son los libros para el alumno editados por la SEP. Son estos los recursos que guían el trabajo cotidiano y la implementación de los contenidos. Asimismo, cada grupo tiene una biblioteca, con el fin de fomentar la lectura. Con los niños más pequeños, quienes están aprendiendo a leer, se intenta crear una cultura de ayuda por parte de los hermanos mayores. Recientemente, a los grupos de 5° y 6° año se les proporcionó el recurso *Enciclopedia*. En la actualidad, se está gestionando la dotación de computadoras para cada aula, además de la creación de una sala de medios con conexión a internet. Estas acciones reflejan la preocupación por seguir mejorando en el uso de recursos innovadores, útiles en el aprendizaje de los niños.

Los maestros utilizan ejercicios elaborados por ellos mismos y explican que éstos funcionan como retroalimentación en torno a los contenidos abordados, lo que les ayuda a detectar las dificultades en el aprendizaje. Estos materiales son compartidos por los maestros, quienes intercambian los que resultan más útiles. En ocasiones, hacen uso de materiales del medio, como piedras, para resolver operaciones matemáticas sencillas.

Los profesores también se interesan por acercar a los niños al aprendizaje de otro idioma. Con recursos económicos del programa Escuelas de Calidad, se desarrolló un curso de inglés durante seis semanas, dirigido a los alumnos de 5° y 6° grados, quienes están a punto de ingresar a la secundaria, donde el inglés es una asignatura más en el programa académico. Los maestros desean que sus alumnos lleguen a dicho nivel con los conocimientos básicos del tema.

En el aspecto de la gestión pedagógica, el ausentismo escolar sigue siendo uno de los conflictos más preocupantes. Como ya se ha sugerido, son precisamente estos niños los que tienen mayores problemas para aprender.

## PARTICIPACIÓN SOCIAL

Desde que el director y la planta docente se integraron al colegio, asumieron el compromiso de mejorar las condiciones del plantel. Cuando llegaron, se encontraron con una institución rezagada, con poca población escolar, ubicada como escuela unitaria y con un solo maestro que se encargaba de todos los grados. Dicha realidad representaba un reto que había que afrontar. La idea principal consistió en crear mejores espacios y servicios educativos, para lo cual fue necesario hacer varias gestiones ante diversas instancias. Se ha solicitado ayuda a autoridades municipales en diversos periodos de gobierno, así como a las autoridades educativas regionales y estatales. A pesar de la gran

cantidad de trabajo que ha implicado, la instancia de donde se ha recibido más ayuda es el Programa de Escuelas de Calidad.

La Primaria Luis Donaldo Colosio se ha propuesto promover la participación de los padres en las actividades escolares extra clase. También, ha decidido participar en los diferentes eventos cívicos del municipio, el estado y el país.

En las visitas realizadas a la escuela, entrevistamos a algunos padres, entre quienes se encontraba el presidente de la asociación de padres de familia. Así pues, pudimos detectar una especial motivación y aprecio hacia la escuela. Los entrevistados tienen una excelente impresión acerca de la labor del director y se sienten involucrados y convocados a participar activamente en las necesidades de la institución. El tema que más les preocupa en la actualidad es el mejoramiento de las instalaciones, para lo cual están dispuestos a colaborar con material y mano de obra.

La comunicación de los padres con el director y los maestros es un rasgo positivo que ayuda a generar un ambiente de diálogo y respeto. De esta manera, se mantienen bien informados de la situación académica de sus hijos y descubren la forma en que pueden apoyarlos. Por ejemplo, aunque en esta comunidad es un rasgo cultural arraigado el de golpear a los niños, el director y los maestros han recomendado seguir la modalidad premio-castigo como mecanismo para incentivar a los jóvenes a mejorar su desempeño.

Algunos padres explicaron que brindan ayuda a sus hijos a través de la revisión de cuadernos de trabajo y de la libreta de calificaciones. Sin embargo, es evidente su falta de capacidad, debida, en gran parte, al bajo nivel de su educación.

Cada bimestre se rinden cuentas académicas y financieras ante los padres de familia. Se realizan reuniones en las cuales se entrega la boleta de calificaciones de los niños y también se hace un balance de los gastos, mostrando facturas y notas de gastos de la compra de material, equipos, etcétera. La asociación de padres de familia es la que se encarga de las compras y son ellos los que terminan rindiendo cuentas a la escuela. En opinión del director, son los padres de familia quienes mejor distribuyen el gasto, puesto que con pocos recursos consiguen grandes cosas.

Una de las preguntas más importantes que hicimos a los padres de familia es por qué eligieron la Escuela Luis Donaldo Colosio para sus hijos. La respuesta fue sorprendente y agradable: «Porque ésta es nuestra escuela, nosotros la construimos, aquí está nuestro esfuerzo y lo que queremos para nuestros hijos». Estas palabras reflejan la actitud que hallamos en los padres, su motivación y su participación interesada en crear una institución cada vez mejor. Por eso ven con orgullo el crecimiento del colegio y planean inscribir pronto a sus hijos más pequeños.

En las entrevistas con los padres, encontramos casos particulares, como el de una madre de familia que había inscrito a su hijo recientemente y lo había cambiado de escuela. Le preguntamos por qué tomó esa decisión y ella respondió literalmente:

Mi hijo no tenía buen rendimiento académico en su antigua escuela. Lo cambié, porque ahí un maestro me dijo que no me preocupara por el rendimiento de mi hijo, que total no iba a llegar a ser un contador. En cambio, en la Escuela Luis Donaldo Colosio, el director motiva a los niños, se preocupa por su aprendizaje y los hace sentir capaces de sí mismos.

Los padres de familia también expresaron el anhelo de tener un aula dedicada a los alumnos que requieren educación especial, así como de levantar la barda del perímetro de la escuela y completar el techo del patio multiusos. Creemos que esto es posible, gracias a la participación activa que ellos mismos han mostrado. Ahora sólo es necesario gestionar el apoyo económico con las autoridades.

## CONCLUSIONES

Las escuelas en contextos marginados también pueden funcionar de modo efectivo, aunque conseguirlo no es fácil. Así pues, debemos contestar a la pregunta: ¿por qué creemos que la primaria Luis Donaldo Colosio es una escuela eficaz y de calidad? Nosotros encontramos varios aspectos que sustentan la eficacia y la calidad en el plantel. En primer lugar, el liderazgo participativo que ha implantado el director, fundamental para los resultados y el avance obtenidos. La filosofía que guía este liderazgo podría resumirse en dos aspectos: quitar el componente político de la escuela y ver el aprendizaje de los alumnos como la razón de ser de la escuela. Esto último lo podemos sintetizar citando las palabras del mismo director: «El gobierno no nos paga por trabajar, nos paga para que los niños aprendan».

Otro aspecto que convierte a la escuela en una de calidad es el compromiso de los maestros con los niños, con la institución y con la sociedad. Se aúna a esto la buena actitud, el respeto y la atención hacia los padres de familia como un factor que promueve la unidad. Es evidente el trabajo colaborativo que nace gracias a la estrategia de delegar responsabilidades a los miembros de la comunidad escolar. En este sentido, la escuela se ha convertido en promotora de actividades y acciones en el interior de la localidad.

¿Cómo podríamos conceptualizar una institución de calidad y eficacia? Después de revisar las definiciones de la literatura especializada, vemos que efectivamente las características mencionadas calzan con la teoría. Sobre todo,

hay dos definiciones relevantes para nuestro análisis. La primera de ellas es de Murillo (2003), quien indica que en la actualidad se entiende por escuela eficaz aquella que consigue un desarrollo integral de todos y cada uno de sus alumnos, mayor incluso de lo que sería esperable a partir de su rendimiento previo y la situación social, económica y cultural de las familias. La otra definición es la que da José Camarillo refiriéndose a las escuelas de calidad. Nos dice que hay dos aspectos determinantes e innegables para que una escuela en contexto rural sea considerada de calidad: la primera es que los niños asistan a su escuela y la segunda es que éstos sean felices.

Partiendo de estas dos definiciones, podemos concluir que la Primaria Luis Donaldo Colosio es una escuela eficaz y de calidad, debido a los esfuerzos que se concentran, por un lado, en la asistencia de los niños a sus clases y, por otro, en la observación directa y la interacción con los estudiantes, lo cual genera un sentimiento de felicidad enfocado en la escuela.

## RECOMENDACIONES

Con el propósito de que la Escuela Luis Donaldo Colosio pueda seguir mejorando en su funcionamiento, ofrecemos algunas recomendaciones surgidas de nuestra visita de campo.

Continuar con el logro de objetivos comunes enfocados a contenidos básicos. Definir los objetivos de cada ciclo escolar y hacerlos concretos con una práctica pedagógica efectiva. Dar seguimiento y evaluar periódicamente logros y acciones útiles.

Mantener la motivación de los maestros para que éstos renueven cada día su compromiso de enseñanza y ejemplo. Todos deben involucrarse con el objetivo general de la escuela.

Motivar a los alumnos, hacerlos sentir capaces de realizar sus tareas y de trabajar sus lecciones. Los niños con conflictos familiares y, por tanto, con bajo rendimiento escolar, son los que más necesitan del mayor apoyo. A partir de lo observado y lo trabajado en las aulas, entendemos que si bien es cierto que hay un problema de condición socioeconómica, los niños con dificultad de aprendizaje son capaces de salir adelante gracias a la ayuda y la comprensión de sus maestros.

Involucrarse y celebrar convenios con programas de formación continua para que los maestros reciban capacitación y estén actualizados.

Utilizar material audiovisual dedicado a la enseñanza, para lo cual es necesario actualizar las hojas del abecedario (en algunas aulas está incompleto).

Hacer uso más frecuente de videos educativos, pues los niños prestan mucha atención a ese tipo de materiales.

Es de vital importancia crear una estrategia en cuanto a contenidos, horarios, materiales y requerimientos, con el fin de apoyar a los alumnos con problemas de aprendizaje.

Hacer un proyecto de construcción y equipamiento de un aula dedicada a niños con problemas de aprendizaje. Se requiere gestionar el financiamiento y el apoyo de los padres de familia para su construcción.

Concretar la adquisición de los equipos de cómputo o buscar nuevos apoyos para lograr instalar un aula de medios.

Es necesario promover y llevar a cabo clases de inglés, al menos para los alumnos de 5° y 6° grado. De ser posible, convendría contar con un profesor que enseñe dicho idioma.

Seguir motivando a los niños con paseos o actividades recreativas ganadas por méritos académicos. Hacerle sentir al niño su compromiso de estudiar.

Promover la integración de los alumnos de 6° grado a las escuelas secundarias mediante convenios y promociones de acuerdo con méritos académicos y preferencias de estudio.

Relación con el Instituto Nacional de Educación para Adultos (INEA) para reducir el analfabetismo de los padres de familia. Ya se ha identificado como una oportunidad en el análisis FODA de la escuela, ahora es preciso ponerlo en acción.

Limpieza y orden en las aulas. Si bien es cierto que el aula cuenta con mantenimiento de limpieza después de concluidas las clases, observamos que, en una parte, se juntan muebles rotos, lo cual le da al lugar un aspecto sucio. Instrumentar un sistema de organización y clasificación de los materiales y el mobiliario existentes en cada salón.

# UNA ESCUELA MUY ESPECIAL PARA GENTE MUY ESPECIAL:

## CENTRO DE ATENCIÓN MÚLTIPLE NÚM. 9

Bernardo H. Naranjo Piñero<sup>1</sup> • Román Cruz Sánchez<sup>2</sup>

### INTRODUCCIÓN

El Centro de Atención Múltiple (CAM) núm. 9, Rubén Figueroa Figueroa, es una organización con notables resultados educativos, no obstante las limitantes con las que opera. Un grupo de personas muy entusiastas y bien dispuestas atienden con éxito a un estudiantado que, por sus características físicas y mentales, requiere un gran apoyo para su formación. Para lograrlo se sobrepone a un presupuesto escaso, a una comunidad no siempre sensible y a su propia falta de formación profesional para el desempeño de dicho trabajo.

Como todos los CAM, esta escuela tiene como objetivo lograr que los alumnos con necesidades educativas especiales (NEE) asociadas a una discapacidad adquieran habilidades intelectuales, conocimientos básicos, valores, capacidades y aptitudes que les permitan incorporarse a la vida escolar, laboral y social, para alcanzar mejores niveles de vida<sup>3</sup>.

El CAM de referencia está ubicado en Tixtla, Guerrero, a media hora de la capital del estado. El municipio de Tixtla contaba, en 2005, según el Censo de Población y Vivienda del INEGI, con 37 mil 300 habitantes. De ellos, poco más de 8 mil 700 tienen entre 5 y 14 años de edad. El grado promedio de escolaridad es de 7.53 años; el 20.4 por ciento de sus habitantes habla alguna lengua indígena.

<sup>1</sup> Director general de Proyecto Educativo, S.C., Cholula, Puebla

<sup>2</sup> Profesor investigador de la Universidad Pedagógica Nacional, unidad 12A, Guerrero

<sup>3</sup> De acuerdo con el artículo 41 de la Ley General de Educación, la educación especial «está destinada a individuos con discapacidades transitorias o definitivas, así como a aquellos con aptitudes sobresalientes. Atenderá a los educandos de manera adecuada a sus propias condiciones, con equidad social. Tratándose de menores de edad con discapacidades, esta educación propiciará su integración a los planteles de educación básica regular, mediante la aplicación de métodos, técnicas y materiales específicos. Para quienes no logren esa integración, esta educación procurará la satisfacción de necesidades básicas de aprendizaje para la autónoma convivencia social y productiva, para lo cual se elaborarán programas y materiales de apoyo didácticos necesarios. Esta educación incluye orientación a los padres o tutores, así como también a los maestros y personal de escuelas de educación básica regular que integren a alumnos con necesidades especiales de educación».

## LA ESCUELA

Los CAM son planteles dedicados a la atención de niños con necesidades educativas especiales, quienes, en muchos casos, no tienen posibilidades de integración a las escuelas regulares. Si bien, en teoría, todos los alumnos pueden integrarse a otras escuelas —los papás pueden solicitarlo así—, aquéllas difícilmente reúnen las condiciones para ofrecer una atención apropiada. Ante esto, aún las discapacidades menores pueden ser ocasión de problemas, pues en poco contribuyen a su superación el tamaño de los grupos, la falta de preparación y sensibilidad de los maestros y hasta el impacto negativo que la presencia de estos alumnos pudiera tener en los resultados de la prueba ENLACE.

La escuela tiene a su cargo entre 40 y 43 alumnos de atención permanente (8 son de preescolar y el resto de primaria), 20 de atención complementaria, enviados por USAER<sup>4</sup>, y entre 5 y 10 alumnos semanales provenientes de escuelas que no tienen USAER y que no se registran en el CAM. Del total de alumnos permanentes:

- 30 tienen deficiencia intelectual (coeficiente menor a 70).
- 8 padecen discapacidad múltiple, pues además de la deficiencia intelectual tienen alguna discapacidad motriz:
- 1 tiene discapacidad auditiva y motriz.
- 1 tiene sólo discapacidad auditiva.

Los alumnos son atendidos por 6 docentes, 4 personas de apoyo y su director, el profesor Sabás Ramírez. Hay además una maestra de enlace, que trata de integrar a los alumnos a otras escuelas y les da seguimiento<sup>5</sup>.

En el CAM en cuestión cuentan con las siguientes instalaciones:

Dirección	Aula de cómputo
Aula de español	Aula de <i>Enciclomedia</i>
Aula de matemáticas	Taller de repostería
Aula de conocimiento del medio	Sala de materiales didácticos
Sala de rehabilitación	Comedor

Además de atender a los alumnos con NEE, el CAM orienta, asesora y capacita a maestros de preescolar, primaria, secundaria y educación especial.

<sup>4</sup> USAER los envía al CAM con un programa específico de acuerdo con la necesidad educativa especial de cada alumno.

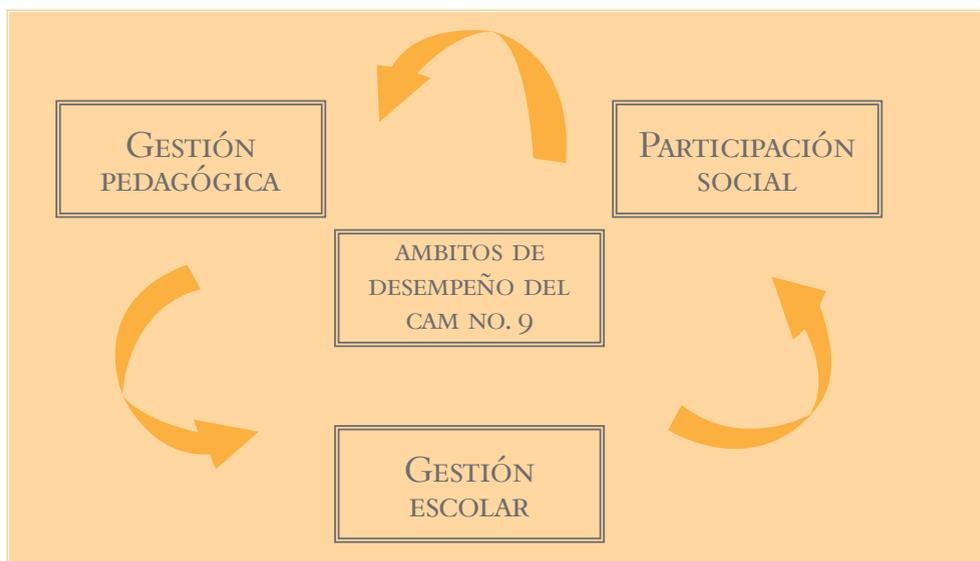
<sup>5</sup> Las políticas de mayor integración hacen que cada vez sean menos las categorías de NEE que deben permanecer en los CAM.

Asimismo, orienta a los padres de familia de los estudiantes respecto a las formas aconsejables de acompañar este proceso de formación en casa, lo cual es de suma importancia y complejidad con un niño que tiene NEE. Su zona de trabajo incluye a la ciudad de Tixtla y comunidades circunvecinas, como Apango, Atliaca, Acatempa, Ojitos de Agua, El Plan de Guerrero y el Troncón.

A continuación ofrecemos elementos descriptivos de la gestión escolar y pedagógica del CAM 9. En estos aspectos separamos las características que consideramos muy frecuentes entre las escuelas exitosas de las que son poco comunes, pero parecen esenciales para explicar la buena marcha del CAM 9.

Se ofrecen también elementos relacionados con la participación social en la comunidad; las buenas prácticas y malas experiencias que podemos resaltar en esta escuela; la intervención del PEC en el CAM 9; y algunos retos de la educación especial en el estado.

De manera general, los ámbitos de desempeño del CAM se representan en la siguiente figura:



## GESTIÓN ESCOLAR

El CAM núm. 9 cuenta con una comunidad docente comprometida y participativa que lleva a cabo continuas actividades de planeación, seguimiento y evaluación. Esto es favorecido por un liderazgo bidireccional, pues las decisiones son compartidas entre la dirección y el personal docente, quienes cuentan con el apoyo de la supervisión, y por un alto nivel de aspiraciones de la comunidad escolar con respecto a lo que los alumnos de la escuela pueden lograr.

## ELEMENTOS COMUNES EN LA MAYORÍA DE LAS ESCUELAS CON ALTO RENDIMIENTO

La investigación educativa ha identificado características que suelen compartir las escuelas con buen nivel educativo. El CAM Rubén Figueroa Figueroa cuenta con algunas de las más frecuentes:

**Liderazgo.** El director tiene claridad en el rumbo que debe seguir la escuela, con base en la participación de los docentes. Se involucra en las actividades dentro y fuera del aula y puede compartir su liderazgo con los demás gracias a que todos se han apropiado del proyecto escolar. El director apoya las iniciativas de los miembros del equipo y, al compartir el liderazgo, comparte también sus atribuciones y responsabilidades. En ausencia del director, cualquier docente puede tomar las decisiones que sean pertinentes.

**Rumbo definido con estrategias compartidas.** El PETE y el PAT son documentos elaborados por la comunidad escolar que identifican con claridad sus prioridades; hay un diagnóstico bien logrado, con líneas claras de acción al que tuvimos acceso y trabaja en un sistema de mejora continua. Los recursos del PEC se asignan a las prioridades del PAT y el PETE.

**Compromiso con la comunidad escolar.** Los docentes tienen una afinidad excepcional con la comunidad escolar, al grado de que pagan con sus propios recursos las capacitaciones que reciben, pues no reciben viáticos, ni apoyo para copias o gastos administrativos.

**Acompañamiento a la gestión escolar.** Existe muy buena comunicación con la supervisión, la cual asume su papel de apoyo a las escuelas y se involucra del todo en los temas técnicos. Asimismo, hay una evaluación bimestral de la gestión escolar para verificar logros y acciones pendientes.

**Buen manejo de los conflictos.** Se ha dado el caso de que nuevos docentes muestren renuencia a entrar a la dinámica de la escuela, pero el ambiente y la comunicación han favorecido su integración y la preservación de la armonía. Asimismo, cuando un docente no cumple algún compromiso asumido, se le señala de manera asertiva, sin alusiones personales y con la intención de que tome parte en la resolución del problema.

**Cumplimiento de las normas.** Se cumple con la normatividad establecida para el nivel.

**Rendición de cuentas.** Para este efecto, se realizan informes y asambleas generales con la participación de la comunidad y de las dependencias oficiales.

**Apoyo de la comunidad escolar.** El personal docente y padres de familia contribuyen con los objetivos escolares, pues se sienten partícipes de éstos y están satisfechos con los servicios que ofrece el CAM.

## ELEMENTOS PARTICULARES DEL CAM RUBÉN FIGUEROA FIGUEROA

Además de las características que son comunes a muchas escuelas exitosas, pudimos identificar en este CAM otras que son poco frecuentes y que sin duda han contribuido al éxito reflejado en el amplio reconocimiento que, por su buen desempeño, le otorgan la comunidad y las autoridades educativas.

**Habilidad para aprovechar los talentos individuales.** El director trata de adaptarse a los maestros en vez de que éstos deban adaptarse a él. Cada miembro del equipo docente tiene una habilidad y éstas parecen ser complementarias.

**Integración de todos los trabajadores del CAM en el proyecto institucional.** Cuando convocábamos una reunión con los maestros, asistía también el personal de la cocina y el de intendencia. Ellos son considerados como parte del equipo y, como tales, manejan también el Lenguaje de Señas Mexicano (LSM), para comunicarse con los alumnos. La escuela funciona como equipo porque todos se conciben como parte del mismo. En consecuencia, los maestros y trabajadores han alcanzado una relación no sólo de trabajo sino de amistad y apoyo recíproco.

**Planeación eficiente.** El Programa Anual de Trabajo (PAT) se elabora en reuniones colegiadas y con base en evaluaciones que se realizan al principio de cada ciclo escolar. Pudimos verificar cómo el PAT identifica de manera clara y sencilla los objetivos y metas prioritarias de la escuela para cada año, que por lo general son tres o cuatro. Estas metas prioritarias, cuyo número revela un muy valioso trabajo para identificar las principales necesidades y focalizar en ellas los esfuerzos, se ven en verdad reflejadas en la asignación de recursos y esfuerzos; además, están redactadas de forma sencilla y entendible para todos. A manera de ejemplo, la tabla siguiente muestra los compromisos asumidos por el personal en el PAT 2009, para la dimensión pedagógica curricular:

## Compromisos de la dimensión pedagógica curricular

Compromisos	Acciones	Responsables
Actualización	Trayecto formativo (CAM)	Patricia Cortés Bello
	Curso básico de computación	María Magdalena Espíritu S.
	Curso básico de actualización	
	Taller en línea	
	Examen nacional	
LSM: planes y programas		

Autocapacitación	Investigación, lectura y asistencia a cursos estatales y nacionales Planes y programas Temas elegidos por el personal	Sabás Ramírez Díaz
Seguimiento y acompañamiento	Visitas técnicas Evaluación diagnóstica bimestral Trayecto de mejoras	Sabás Ramírez Díaz ATP de zona y evaluación externa
Atención a la diversidad	Determinación de las NEE Integrar alumnos a educación básica Atención complementaria	Martha Marín Serafin Patricia Cortés Bello
Asesoría a maestros	Asesoría a maestros en LSM Trabajo con ciegos Psicología Material didáctico	Cristian Jaimes Maricruz Bello Magdalena Espíritu Cortés Myrna M. Encarnación Sabás Ramírez Díaz Sonia Robledo Encarnación

**Aprovechamiento de las habilidades individuales.** El cam no cuenta con expertos en educación especial, pero no considera esto como una limitante para alcanzar sus objetivos. Varios maestros son licenciados en educación preescolar, lo cual, en teoría, no los capacita para atender alumnos con nee. Más aún, el maestro más apto en lsm es una persona dedicada en principio al apoyo informático. Sólo un docente del cam tiene especialidad en este tipo de educación y sólo una maestra trabajó antes en otro cam; en los demás casos, éste es el primero en el que trabajan. Para el director, sin embargo, «es más importante la actitud que la formación».

**Aspiraciones por encima de las limitaciones.** A diferencia de las escuelas que planean con base en los recursos que tienen disponibles, en el cam 9 primero se plantea qué se necesita y luego buscan la manera de llevarlo a cabo. No es sorpresa que casi siempre consigan lo que se proponen.

**La capacitación docente es el punto central de la estrategia de mejora.** Los recursos pec se han empleado sobre todo para capacitación docente, material didáctico, cursos de capacitación dirigidos a padres de familia y, en menor proporción, a mejoras en la infraestructura. A juicio del director, el apoyo a la capacitación docente debe mantenerse como prioritario en los próximos años.

**Apertura a la opinión de los alumnos.** Si esto ocurre de manera esporádica en las escuelas, adquiere un valor particular en un cam. Por ejemplo, hace poco se sustituyeron los juegos que había en el patio escolar, pues los alumnos ya no los consideraban atractivos y ellos mismos propusieron una cancha de fútbol, lo cual se concedió.

**Intercambio con escuelas similares.** La escuela comparte su conocimiento con maestros de otros cam, aun cuando se hayan financiado con recursos personales. Hay frecuente contacto y convenios con otros directores y maestros de cam, sobre todo dentro de la misma zona escolar. Asimismo, se fomentan las relaciones interpersonales y de convivencia a través de la comunidad silente, que son reuniones de enseñanza, aprendizaje y convivencia entre alumnos con nee de diversos lugares del municipio.

En suma, este cam es tan especial como sus alumnos. Tiene muy buena planeación y liderazgo en su operación. La calidad de la atención en este centro educativo radica en el apoyo real que los maestros ofrecen a los alumnos y en su equipo laboral, que no espera hasta la llegada de los apoyos sino que los buscan.

Actualmente, el cam 9 se encuentra en transformación para convertirse en centro de recursos, esto es, en una instancia que ofrecerá asesoría y orientación a maestros de escuelas regulares y a estudiantes de las normales de educación especial.

## RETOS PARA LA GESTIÓN ESCOLAR

Una señal inequívoca de una buena gestión es el reconocimiento de las necesidades que hay para mejorar la calidad de los servicios y alcanzar las metas de la comunidad escolar. Aquí combinamos algunas señaladas por los docentes del cam con otras que identificamos quienes elaboramos este documento:

- Llevar a cabo un mejor seguimiento académico de alumnos ya integrados y de los egresados de programas de capacitación. Dicho seguimiento es informal hasta ahora.
- Elaborar indicadores que permitan valorar los avances de las escuelas de educación especial. La evaluación de los cam hasta ahora parece sustentarse más en indicadores de cobertura que en los que permitan medir su calidad.
- Procurar un mejor equipamiento del centro. La escuela debió reponerse de una inundación que arruinó materiales y equipos educativos en los que se habían invertido cuantiosos recursos del pec. Desde entonces, la escuela se muestra un tanto reacia a invertir en esos aspectos.
- Establecer redes de intercambio con otros cam y asociaciones a nivel nacional e internacional.
- Lograr mayor participación del consejo escolar de participación social.
- Obtener financiamiento para el comedor estudiantil.

## I. GESTIÓN PEDAGÓGICA

La escuela tiene muy claros los objetivos para sus egresados: que puedan vivir con la mayor independencia y que tengan la capacidad de socializar; de ahí que en la materia de español se haga énfasis en la comunicación verbal, por encima de la lectoescritura. Lo anterior es apoyado por la enseñanza del LSM, que, pensado en un comienzo como lenguaje para sordos, se ha convertido en herramienta privilegiada de comunicación para muchos alumnos con capacidad verbal limitada y como elemento de identidad de la comunidad escolar. Además, muchos padres se han interesado por aprenderlo y han mejorado la comunicación con sus hijos.

Las materias del currículum de primaria que se imparten en el CAM son:

- Español y comunicación
- Matemáticas
- Conocimiento del medio
- Valores
- Computación
- Educación física
- Talleres: LSM (para todos) y artístico (danza, música, modelado, pintura)

Al igual que en la sección anterior, señalaremos aquí las características pedagógicas de este CAM, que son frecuentes en otras escuelas exitosas, así como aquellas que consideramos menos comunes. Al final identificaremos algunos retos que enfrenta este centro educativo para mejorar sus servicios.

### ELEMENTOS COMUNES A LA MAYORÍA DE LAS ESCUELAS CON ALTO RENDIMIENTO

- Hay reuniones académicas para acordar actividades y prioridades.
- El director hace con frecuencia visitas de observación a los salones.
- A los alumnos se les ha enseñado a participar en el mantenimiento del aula; esto incluye el orden y la limpieza.
- Se adaptan planes y programas de estudio oficiales a las necesidades de los estudiantes para el desarrollo de sus competencias. Cada uno cuenta con una propuesta curricular adaptada (PCA).
- El proceso enseñanza-aprendizaje está centrado en el alumno, con énfasis en el desarrollo de competencias básicas.

## ELEMENTOS PARTICULARES DEL CAM RUBÉN FIGUEROA FIGUEROA

- Ningún estudiante es considerado como enfermo; sólo es una persona que tiene necesidades diferentes para poder aprender.
- La comunidad escolar aspira a que todos los alumnos tengan éxito, que logren la mayor independencia y sociabilidad posible. En ningún caso se presupone que esto no será posible.
- La división del trabajo entre maestros es por área de conocimiento, no por grado. De esta manera, cada maestro imparte una misma materia a todos los grupos. Ello difiere de otros CAM, en donde a los alumnos se les agrupa por nivel de habilidad o por discapacidad. Este cambio generó renuencias iniciales, porque los alumnos estaban acostumbrados a reconocer como maestro a una sola persona, con quien tenían una interacción especial. La modificación les benefició porque ahora están más abiertos a interactuar con distintas personas.
- El LSM se adoptó en un inicio para atender a dos alumnas sordas, pero se descubrió que tenía un alto valor para la comunicación, de formación y de identidad para el resto de los alumnos, en especial para quienes tienen alguna discapacidad mental o física que le dificulte el lenguaje verbal. Por ello se instauró como lengua adicional, en lugar del inglés.
- Para el desarrollo de la expresión y apreciación artística se crean instrumentos musicales por medio del reciclaje, a partir, por ejemplo, de envases de vidrio. Es notorio el gusto de los alumnos por esta actividad.
- El juego se implementa buscando el desarrollo de las capacidades motrices. Tanto hombres como mujeres participan en los juegos.
- Las fiestas de la localidad se aprovechan como oportunidades de aprendizaje. Tixtla es lugar de fiestas continuas y los alumnos antes faltaban a la escuela para acudir a ellas. Ahora, en las principales fiestas los docentes llevan a todos los niños (salvo los de preescolar) al lugar de la celebración, para que se diviertan y lo utilicen como ejercicio para explicar lo que ocurre. Durante las actividades cívicas, una alumna traduce el himno nacional al Lenguaje de Señas Mexicano. Por una parte, los estudiantes se favorecen en lo académico con un mayor conocimiento del medio, la narración de actividades y algunos conteos básicos. Por otro lado, esta participación ha logrado que la comunidad desarrolle una mayor sensibilidad para aceptar y apoyar al CAM y a sus alumnos.
- Los recursos didácticos son combinados con el LSM, los de la escuela y los que llevan los alumnos para compartir.
- Ofrece sus servicios a la comunidad en ambos turnos.

## RETOS PEDAGÓGICOS PARA LA ESCUELA

- Los docentes deben prepararse para atender mejor a alumnos con problemas distintos a los de la deficiencia auditiva. Hay plena conciencia de esto, pero la escasez de recursos les impide actuar con la celeridad que ellos desearían.
- Mejorar el sistema de diagnóstico inicial de los estudiantes. El sistema actual está a cargo de diversas instituciones y con frecuencia es erróneo, pues se basa en sesiones de sólo una hora.
- Incrementar el intercambio de experiencias de enseñanza-aprendizaje con otros docentes, profesionales del área o instituciones afines.
- Programar más actividades de refuerzo o retroalimentación para los alumnos.
- Valorar la posibilidad de atender alumnos con aptitudes sobresalientes.

### 2. PARTICIPACIÓN SOCIAL

La participación de los padres de familia en el CAM de Tixtla es escasa, al igual que en muchas escuelas de educación básica, en la mayoría de los casos de nivel socioeconómico medio-bajo y bajo. Los padres suelen mostrarse reacios a acudir a la escuela, porque en el pasado se les ha convocado para dar dinero o aportar trabajo. A diferencia de otras escuelas, los padres de familia de un CAM tienden a sobreproteger a sus hijos, no siempre quieren que se incorporen a la vida laboral o a la escuela regular por temor al fracaso y, por tanto, no siempre les permiten aprender cosas que les lleven a una relativa autosuficiencia.

El CAM 9 ha realizado esfuerzos para favorecer el acercamiento de las familias a la escuela. En los últimos meses, los padres de familia han recibido cursos de dibujo, chaquira, postres y pasteles. Cada tres meses hay un curso diferente, y la idea es que el papá o la mamá trabajen en el taller al lado de sus hijos. También es común que los padres platicuen con los maestros. Actualmente los mandan a llamar cada mes para asuntos relacionados con el manejo de recursos del PEC.

Un elemento esencial en la formación de los estudiantes con NEE es la conjunción de esfuerzos en la escuela y en el hogar. Por esto se pretende poner en marcha una escuela para padres que los apoye en el proceso de acompañamiento que requieren los estudiantes. Se pretende iniciar este proyecto en el ciclo 2009-10.

En cuanto a la población de Tixtla en general, la relación con la escuela parece limitarse a invitar al CAM a desfiles y actos cívicos. La escuela participa con regularidad en la semana altamiranista de noviembre y en la conmemoración

del natalicio de Vicente Guerrero, que ocurre en agosto de cada año. La autoridad, por su parte, ha sido poco activa, aunque en la pasada administración el municipio construyó la barda perimetral de la escuela.

Ante el bajo nivel socioeconómico de muchos estudiantes, el CAM no pide cooperaciones, los maestros consiguen lo que requieren por otros conductos, incluyendo la aportación de sus propios recursos. De esta manera han integrado a los niños a los desfiles y, no hace mucho, asistieron a unas olimpiadas de educación especial en Acapulco.

### 3. BUENAS PRÁCTICAS Y MALAS EXPERIENCIAS

#### BUENAS PRÁCTICAS

En el CAM 9 hay varios ejemplos de que las iniciativas docentes pueden constituir cambios favorables para la escuela. Citamos aquí algunas de ellas que pueden practicarse en otras escuelas de educación especial, aunque algunas son aplicables a cualquier escuela:

**Generalización de la enseñanza del Lenguaje de Señas Mexicano (LSM).** Este lenguaje ha dejado de ser un medio de comunicación exclusivo para personas con deficiencias auditivas y se ha convertido en el medio por el cual los estudiantes con parálisis cerebral y personas con otras afecciones que limitan el habla pueden comunicarse con los demás. Su enseñanza se apoya en un programa de cómputo que le permite a los alumnos aprender a su propio ritmo. Parece una estrategia por completo recomendable para otros CAM.

**División del currículo por horas y consecuente especialización de los maestros.** La interacción de los alumnos con distintos maestros (como en secundaria, una hora en cada asignatura) parece ser mejor que la asignación de un solo maestro por grupo, como ocurre en primaria. Al principio, los alumnos sólo obedecían a un maestro, al que reconocían como tal. De forma gradual se acostumbraron al cambio de profesor, y eso les favoreció, pues han aprendido a convivir en la nueva estructura: todos son maestros de todos y deben cambiar de salón.

**Inclusión de todos los trabajadores, docentes y no docentes, en las reuniones escolares.** La incorporación del personal de cocina e intendencia en las reuniones de planeación escolar y en la responsabilidad de atender a los alumnos parece ser una apuesta ganadora. En las circunstancias apropiadas, esta práctica podría hacerlos sentir corresponsables del éxito del plantel y, por tanto, dispuestos a ofrecer una mejor actitud de servicio y apoyo.

Cabe señalar que, entre los trabajadores, hay un egresado con síndrome de Down, a quien la escuela contrató con recursos propios.

**Realización de actividades y elaboración de materiales para apoyar el aprendizaje.** El desarrollo de las competencias matemáticas se apoya en actividades, como la elaboración de pasteles entre alumnos y maestros, que luego se venden en el mercado local. Las ganancias son repartidas entre los alumnos. Asimismo, se llevan a cabo kermeses en donde los alumnos refuerzan sus competencias lingüísticas y de socialización. El trabajo en equipo y el deporte se practican en eventos cívicos, excursiones y competencias deportivas, así como en la convivencia con alumnos procedentes de distintas escuelas de educación especial, con problemas de comunicación verbal, los cuales conforman la comunidad silente. Las actividades escolares se realizan con materiales didácticos elaborados con los recursos disponibles.

**Atención y evaluación colegiadas.** Dos o tres docentes atienden al mismo tiempo la educación de los alumnos, ya sea en el aula o en el patio de la escuela. En consecuencia, cada maestro atiende al mismo tiempo a alumnos con NEE diferentes, incluyendo a los que son de procedencia indígena. La evaluación, que procura medir el incremento en las habilidades del estudiante, se lleva a cabo de manera conjunta, y se basa en el desempeño cotidiano del alumno dentro y fuera del aula. Los avances y limitaciones detectados se comentan entre el equipo docente. La intervención de varios maestros en la formación y evaluación de cada alumno permite que ambas sean más sólidas y útiles para apoyar su desempeño.

#### LA CARRERA DE RAMIRO

Las olimpiadas estatales para alumnos con discapacidad tuvieron lugar en Acapulco. La falta de recursos no fue impedimento para que el CAM asistiera: algo obtuvieron del ayuntamiento, algo recibieron del papá de Paty —una maestra con sonrisa permanente— y algo más fue financiado por los propios docentes. Esta muestra de deseos de hacer las cosas, independientemente del presupuesto formal, dio lugar a una experiencia única para los alumnos y sus familias. Varios de ellos regresaron con sendas medallas que les dieron una gran alegría a ellos y a sus orgullosos padres.

Pero también el viaje dio lugar a anécdotas inolvidables, como la lección de amistad de Ramiro. Este joven con síndrome de Down se inscribió en la carrera de 100 metros junto con su amigo Enrique, también Down y mejor conocido como *El Chubas*. Ramiro inició la carrera a toda velocidad, y pronto logró ubicarse en la primera posición. A pocos metros de la meta, sin embargo, Ramiro volteó hacia atrás y se percató de que *El Chubas* se había atrasado, por lo que no dudó en detenerse y regresar por él. Cuando lo tuvo cerca, lo abrazó, y así abrazados corrieron juntos hasta la meta. Ramiro perdió la medalla de oro, pero todos los demás ganamos con su ejemplo. Finalmente, a él y a *El Chubas* se les vio muy contentos por haber llegado juntos.

## MALAS EXPERIENCIAS

La escuela padeció hace un par de años una inundación que dañó cuantiosos materiales didácticos y equipo de cómputo que habían sido adquiridos con los recursos PEC de varios años. La pérdida alcanzó varios cientos de miles de pesos y obligó a replantear la estrategia de asignación de recursos del PEC, que desde entonces se invierten más en capacitación docente, por ejemplo, que en la renovación de la infraestructura y la adquisición de bienes.

El replanteamiento de la estrategia para enfocarse en la capacitación docente trajo efectos positivos, pues cada vez más, el colegiado se conforma de personas con una mayor preparación. Sin embargo, también plantea el reto de volver a tener la confianza para invertir en materiales educativos. Luego de la pérdida de los mismos, habrá que identificar las estrategias para asegurar que los que se adquieran en el futuro tengan las condiciones de seguridad para que puedan beneficiar por muchos años a la comunidad escolar.

### 4. EL PEC EN EL CAM RUBÉN FIGUEROA FIGUEROA

Los recursos del PEC hicieron posible que el CAM 9 materializara un proyecto escolar que hoy es esencial para comprender su vocación. El aprendizaje del LSM por parte de docentes y alumnos requirió de la contratación de un experto de la ciudad de México que debió permanecer en Tixtla por varias semanas. Hoy, el LSM constituye una herramienta que ha favorecido la comunicación entre la comunidad escolar con o sin deficiencia auditiva, pues han descubierto que, para muchos alumnos, sus manos son más ágiles y eficientes que su lengua para expresarse. Esa comunicación es ya parte importante de la identidad de este centro educativo.

A mediano plazo, el CAM se ha planteado dos objetivos a realizar con los recursos del PEC: por una parte, continuar fortaleciendo las competencias profesionales de su planta docente, para atender mejor las distintas necesidades especiales que se presentan en la escuela; por otra, asegurar el abasto de agua en el plantel, mediante la construcción de un pozo dentro de las instalaciones.

Es necesario apuntar algunas razones que no le han permitido al PEC ofrecer el apoyo que sería deseable para una escuela como ésta. Por una parte, los insuficientes recursos financieros que se le asignan. En el ánimo de cumplir la exigencia de llegar a más escuelas sin contar con recursos adicionales, el PEC ha tenido que pulverizar los recursos que ofrece a cada una de ellas; de los \$150,000 que llegaba a recibir una escuela en los inicios del programa, el CAM recibe apenas \$20,000 cada año.

La insuficiencia de estos recursos es notable, Por ejemplo, el CAM 9 en algún momento buscó entrenarse en logogenia, una técnica de adquisición de lectoescritura para sordos, que también parece ser útil para niños de preescolar, pero cada curso de 6 meses costaba 35 mil pesos, una cantidad muy superior a lo que recibe la escuela al año. Los recursos que se envían actualmente son bienvenidos, pero están lejos de representar un instrumento que sea determinante para la mejora académica.

Otra limitación es la falta del personal necesario para ofrecer acompañamiento técnico a las escuelas, adicional al que con regularidad reciben por parte de sus supervisores. Más allá de los recursos que ofrece, al PEC no se le ha asignado el personal necesario para efectuar el indispensable acompañamiento a las escuelas. De ahí que en varios años haya tenido que conformarse con una sola acción de acompañamiento: un diplomado a supervisores y jefes de sector, que por falta de recursos dejó fuera a los ATP y a los directores. Más allá de eso, la relación del PEC con las escuelas se ha tenido que limitar al intercambio de información.

## 5. RETOS DE LA EDUCACIÓN ESPECIAL

El estudio de caso del CAM 9 revela no sólo oportunidades de mejora para esa escuela en particular, sino también para la educación especial en general. Su atención se enfrenta a una paradoja que prevalece en la educación especial: si bien es común que se reconozca que su tarea es de gran complejidad e importancia, con frecuencia las autoridades en todos los estados le otorgan una atención relativamente menor.

A continuación, algunos de los retos que consideramos limitan las posibilidades de los Centros de Atención Múltiple:

**Falta de cultura para incorporar personas con NEE a la vida laboral.** Hasta ahora ha sido muy complicado lograr uno de los objetivos centrales del CAM: que los alumnos y egresados mayores de edad puedan integrarse a una actividad laboral. Es muy difícil que quienes ofrecen trabajos los acepten, incluso los gobiernos estatales y municipales, y aun en caso de que lo hagan, muchos habrán de ofrecer salarios apenas simbólicos. El CAM trata de poner el ejemplo. Con sus muchas limitaciones de recursos, tiene a un egresado suyo en labores de intendencia. Sería muy benéfico que las autoridades gubernamentales identificaran tareas que pudieran realizar personas con alguna NEE y les ofrecieran puestos laborales. No sólo se trataría de un acto de congruencia, sino que asegurarían que esas tareas se realizaran con el entusiasmo que caracteriza a las personas con NEE.

**Insuficiente atención de la autoridad estatal hacia la educación especial.** El CAM y la educación especial aún están lejos de ubicarse en el lugar que merecen en la agenda educativa estatal. Los funcionarios estatales de rango medio visitan muy poco estos planteles, en tanto que los de mayor rango no los visitan. No es posible saber cómo apoyar lo que no se conoce.

**Inequidad en el trato salarial a los maestros de educación especial.** Los maestros de educación especial tienen un estatus en particular desfavorable. No están en carrera magisterial por problemas administrativos. Ellos no mencionan el tema como requisito para realizar su trabajo y de cualquier manera asisten a cursos de actualización, cuando llega a haber temas para la educación especial. Sería congruente incluirlos en los esquemas de promoción salarial que beneficia al resto de los maestros.

**Identificación de indicadores de calidad.** Es importante identificar a las escuelas de educación especial que hacen bien su labor, para imitarlas, y a las que tienen insuficiencias, para apoyarlas. Sin embargo, no conocimos de indicadores que nos permitieran establecer tales diferencias.

**Persistencia de obstáculos para la integración de alumnos con NEE a escuelas regulares.** Parte de la tarea de las escuelas de educación especial es la de integrar a sus alumnos; sin embargo, muchas escuelas prefieren evitar a estos estudiantes. Aunque suele argüirse la falta de conocimiento para atenderlos, hay otras barreras que contribuyen al rechazo, como la necesidad de prestar una atención especial a esos estudiantes y la posibilidad de que el alumno con NEE obtenga bajos resultados en ENLACE, con lo que se afectaría el promedio del grupo y de la escuela. Es necesario identificar en ENLACE a los alumnos con NEE y hacer lo necesario para que su presencia en un salón de clase derive en un estímulo al maestro y no en un castigo.

**Formación y aprovechamiento de cuadros para la educación especial.** Para algunas autoridades de los estados, la educación especial es un lugar para enviar gente a la que se quiere favorecer, aun cuando carezca del perfil académico deseable, tratando de otorgarles una plaza en una zona urbana, que es en donde suelen localizarse los CAM. En consecuencia, las personas con la formación y experiencia más deseables para atender a los estudiantes con NEE tienen muy pocas posibilidades de integrarse a un CAM.

En conclusión, el CAM 9 de Tixtla es una escuela exitosa. La planeación, el desarrollo y la evaluación de sus actividades se basan en un modelo de gestión estratégica y participativa, que le permite definir de manera autónoma y responsable los objetivos y metas a corto, mediano y largo plazos. Sus mayores fortalezas son un grupo de colaboradores de gran calidad humana y profesional, un liderazgo basado en la iniciativa, la disposición y la creatividad y

un compromiso sólido con los alumnos. Sus mayores retos son lograr la alegría y el bienestar de una población escolar todavía relegada por la agenda educativa y por la sociedad.

La experiencia del CAM 9 nos ofrece muchas oportunidades para aprender. Por una parte, aprendimos que la insuficiencia de recursos materiales, humanos, financieros y técnicos, puede ser superada con imaginación y generosidad. Docentes y alumnos ya han entendido que pueden lograr muchas cosas, ahora falta que los demás lo entendamos y aceptemos. Por otro lado, entendimos que hay criterios de calidad difíciles de medir, pero de fácil observación: la calidad humana de docentes y alumnos es notoria para quien visita esta escuela; tolerancia, solidaridad, comprensión, afecto, empatía, trato igualitario y verdadera inclusión son fáciles de identificar en el CAM 9. Si las escuelas que alcanzan la calidad humana son escuelas de calidad, el CAM número 9 es una de ellas.

# ¡ES UNA GRAN EXPERIENCIA ESTAR EN ESTA ESCUELA!:

## ESCUELA PRIMARIA TEÓFILO RIVERA

Laura Frade Rubio <sup>1</sup> • Beatriz Tenorio Sánchez <sup>2</sup>

*¡Es una gran experiencia estar en esta escuela!*  
Fernando Adalid, 6º año A

### CONTEXTO DE LA ESCUELA

La Escuela Teófilo Rivera Vega, clave 12DPR5877Q, de la zona 135, está localizada en la ciudad Iguala de la Independencia, Guerrero, cuna de la bandera nacional, en una colonia que inicialmente se ubicaba en las afueras y que hoy se encuentra en el interior de la ciudad, en un rumbo caracterizado por su prosperidad, lleno de condominios en construcción.

Los orígenes de la escuela datan de la gestión realizada por la actual directora del plantel, Lucía Arcos Luna, con el apoyo de los docentes fundadores Apolinar Moreno Salgado, María de los Ángeles Benítez Tagle, Ofelia Giles Rueda, Margarita García Salgado, Dolores Salgado Escobar y Juan Ricardo Orduña Dorantes, quienes detectaron la necesidad de un servicio educativo a nivel primaria en las colonias colindantes al periférico oriente de la ciudad, en la colonia El Derrame. Para lograrlo, solicitaron el apoyo de diversas personalidades políticas estatales y municipales, así como de algunas autoridades educativas. También se contó con una aportación de la familia Rivera Mejía, quienes donaron el terreno para la construcción del inmueble. Por ello es que la institución lleva el nombre del extitular del predio, Teófilo Rivera Vega.

La escuela inició en una palapa con 39 estudiantes, durante el ciclo escolar 1993-1994. En el ciclo 2008-2009 contó con una matrícula mixta de 382 alumnos, con un índice de reprobación del 3.78% y 1.26% de deserción referente al ciclo escolar anterior. De esta población total, 25 estudiantes tienen necesidades especiales, 6 padecen de discapacidad intelectual y uno tiene discapacidad motriz. Además, atienden a niños indígenas hablantes de lengua náhuatl.

<sup>1</sup> Directora general de Calidad Educativa Consultores, S.C.

<sup>2</sup> Profesora investigadora de la Universidad Pedagógica Nacional, unidad 12C, Guerrero

Al inicio, la escuela estaba compuesta por una directora y tres docentes. Hoy cuenta con una directora técnica, 17 docentes frente a grupo, dos maestros de aula de medios, un maestro encargado de la biblioteca, una maestra comisionada del Programa Nacional de Lectura, una maestra de inglés, tres maestras de educación especial de USAER, un médico escolar, un maestro de educación física, tres asistentes de servicios, un maestro de actividades culturales y un administrativo.

La escuela se encuentra cercada y posee una infraestructura de 15 aulas (seis construidas por CAPFCE, dos por el municipio, cuatro por los maestros y padres de familia y tres por el PEC), la dirección, sala de juntas, aula de medios, biblioteca escolar, cocina y un espacio abierto y techado para hacer las reuniones de padres de familia. Posee además una cancha de basquetbol, un parque con una fuente, baños separados para los niños y para los docentes y una cooperativa.

Todas las aulas cuentan con bancas para cada uno de los estudiantes, un escritorio y una silla para el profesor, así como un estante para libros y materiales. En 5° y 6° de primaria tienen equipos de multimedia con sus elementos en buen funcionamiento, a excepción de uno de los salones. El aula de medios cuenta con un total aproximado de 20 computadoras, que los estudiantes utilizan por parejas. Sólo nueve tienen Internet.

La población a la cual atiende a la escuela se caracteriza por su diversidad, aunque es posible afirmar que la mayoría de los padres poseen estudios mayores a la secundaria. De los 50 padres entrevistados, el 70% tenía un nivel de preparatoria o había asistido a la universidad. Sólo uno de ellos no había pasado de la primaria. El 22% señaló que apoya a sus hijos con las investigaciones que encargan los docentes, buscando en internet. Entre otras cosas, esto implica que tienen acceso a una computadora y, por lo tanto, a la luz y al teléfono. Los estudiantes asisten a la escuela con uniforme, traen sus útiles en la mochila y llevan su propio lunch, aunque muchos también lo compran en la cooperativa escolar.

La primaria ha establecido un proceso de mejora continua, el cual se ha constatado en los resultados obtenidos por la prueba ENLACE. Si en la primera prueba se obtuvo una puntuación de 556.11, la cifra ha aumentado a 582.07 durante el ciclo escolar 2007-2008. La escuela, además, participa en el Programa de Escuelas de Calidad desde hace más de 8 años.

En general, la problemática enfrentada por la institución a lo largo de su historia se presenta en dos ámbitos. El primero de ellos se relaciona con la satisfacción de sus necesidades materiales, tomando en cuenta que surgió careciendo de la infraestructura básica. Aun así, la población estudiantil se incrementó año tras año, lo cual impulsó una dinámica de crecimiento continuo en los recursos requeridos.

El segundo punto tiene que ver con la satisfacción de las necesidades educativas de los estudiantes, a caballo entre los planes oficiales y los programas educativos de cada sexenio, relacionados con la modernización educativa, el Programa Nacional de Lectura, Red Escolar, Integración Educativa, Programa de Escuelas de Calidad, entre otros.

Ambos problemas fueron afrontados mediante diferentes estrategias en los ámbitos de la gestión institucional y pedagógica, manteniendo un estrecho vínculo con los padres de familia.

## MARCO ANALÍTICO

Este estudio parte del análisis de los procesos de mediación que se realizan en la Escuela Teófilo Rivera Vega, así como de las gestiones que emergen para sustentarla. Entendemos por mediación la intervención que realiza una persona experimentada (educador) con un sujeto menos experimentado (educando)<sup>3</sup> con el fin de que este último cumpla con la función del aprendizaje. En esta mediación, el educador tiene una intención, un propósito, que logra la reciprocidad del educando (Feuerstein, 1980), es decir que el educando responde interiorizando símbolos y signos, cultura y lenguaje, lo que le permitirán adaptarse al medio ambiente natural y social que le tocará vivir en un corto, mediano y largo plazos.

La mediación, por tanto, es una relación de aprendizaje que se da entre dos partes (Frade, 2008), cada una de las cuales aprende: el educando adquiere los conocimientos necesarios para adaptarlos a su vida, mientras que el educador recrea su práctica y sus conocimientos mediante el diálogo constante (Frade, 2008). La mediación, pues, es la base de la reproducción social de una cultura determinada (Frade, 2008). A partir de ella, se garantiza que las generaciones futuras prolonguen las formas sociales al adquirir y conservar aquello que se considera necesario para la sobrevivencia y la adaptación en un momento histórico determinado. Es decir, si se nace en China, se recibe una mediación por padres chinos, en una escuela china y chino será el estudiante. No obstante, la transmisión no es estática sino flexible, puesto que también decide no transmitir aquello que resulta dañino para la conservación de una sociedad determinada, modificándose y adaptándose de manera constante (Frade, 2008).

---

<sup>3</sup> La noción de mediación se retoma de L.S. Vygotsky, mientras que la noción de educador-educando, como nombres asignados al sujeto más experimentado y al sujeto que aprende se retoma de Paulo Freire. No se considera en su totalidad el significado que este último refiere para ambos, sino que más bien seguimos a Vygotsky, quien afirma que sí existe alguien más experimentado que el otro en la mediación.

Si bien es cierto que, a lo largo de la historia, los primeros encargados de llevar a cabo la mediación han sido los padres, en la medida que el cúmulo de conocimientos y la cultura se han hecho más complejos, han aparecido otros actores encargados de garantizar que la reproducción social suceda de manera pertinente (adecuada a la intención), eficiente (en oportunidad y costo) y eficaz (consiguiendo los resultados necesarios). Este factor es el que ha suscitado la aparición de los docentes y las aulas (Frade, 2008). En las sociedades del siglo XXI, la mediación se institucionaliza en la escuela como un actor secundario dentro de la función de reproducción social. Ésta tiene la capacidad de llevar a cabo las intervenciones necesarias requeridas para cumplir con los fines de la sociedad (Frade, 2008), asunto que se lleva a cabo en tres ámbitos:

La gestión pedagógica, eje central de la mediación institucionalizada, que consiste en el proceso mediante el cual se garantiza que las generaciones futuras adquieran los conocimientos básicos para la vida, definidos en los planes y programas de estudio, en este caso, diseñados por la sep. Este tipo de gestión incluye varios subprocesos para su ejecución, entre los que podemos mencionar la planeación, la aplicación de estrategias pedagógicas y de un sistema disciplinario, la evaluación y la intervención de un docente capaz de detectar las necesidades de aprendizaje. Todo educador cuenta con competencias propias, delimitadas por la situación histórica. Éstas son las principales, siempre necesarias para el éxito del educador (Frade, 2008):

- Competencia diagnóstica: detecta las necesidades de aprendizaje que se desprenden del medio cultural sociohistórico que le tocará vivir a los estudiantes y descubre lo que deben aprender.
- Competencia ética: toma decisiones éticas sobre lo que debe enseñarse y cómo hacerlo, lo que incluye su propio comportamiento en concordancia con los valores y normas sociales.
- Competencia cognitiva: cuenta con un dominio claro de los conocimientos y las competencias que va a mediar.
- Competencia lógica: define un orden lógico para enseñar los conocimientos y competencias detectadas.
- Competencia empática: identifica las necesidades psicoafectivas y motrices del sujeto que aprende, es empático con él y establece un liderazgo que le permite que su intención logre reciprocidad por parte del estudiante.
- Competencia comunicativa: establece una comunicación efectiva, es decir, logra comunicar la intención del educador con el educando haciendo que éste se involucre.

- Competencia lúdico-didáctica: diseña y utiliza diferentes manifestaciones simbólicas en la mediación que realiza.
- Competencia metacognitiva: evalúa su propio desempeño como educador, lo que lo lleva a corregir y adaptar su práctica a las necesidades que encuentra.

La gestión institucional, soporte del proceso anterior, se caracteriza como el conjunto de acciones, tareas, cometidos, encargos y actividades necesarias para coordinar y dirigir la gestión pedagógica antes descrita, mediante un liderazgo educativo que tiene la intención de fomentar la reciprocidad por parte de todos los actores del proceso (docentes, estudiantes, padres de familia), lo cual conlleva el logro de la función de reproducción social que tiene la escuela. Entre dichas tareas, sobresalen la organización del plantel, la planeación y proyección de las actividades de la escuela en el corto, mediano y largo plazos, la resolución de conflictos, la evaluación de planes, proyectos y actividades, la especificación de un proyecto formativo, la creación de un ambiente democrático, la rendición de cuentas y la transparencia en el uso de los recursos.

La gestión social, soporte de la gestión pedagógica e institucional asumida por la escuela, se define como la participación de la familia y los estudiantes, así como el resto de la comunidad, con la idea básica de llevar a cabo actividades que garanticen que las metas escolares se logren de manera consciente, sabiendo hacia dónde se dirigen y por qué razón lo hacen. Estas tareas y actividades se traducen en la participación continua de todos los actores, la participación entendida como la capacidad de los sujetos para incidir en acciones, tareas y actividades que tienen un rumbo decidido de antemano o bien elegido en algún punto del proceso.

Si la gestión pedagógica, apoyada por la gestión institucional y la gestión social, busca cumplir con el mandato inicial de la escuela (es decir, la reproducción social de la cultura y sus conocimientos), este caso se plasma en el cumplimiento de los planes y programas definidos por SEP y evaluados por ENLACE.

En este trabajo, la recopilación de información y el análisis de la misma se concentran en describir de manera cualitativa y cuantitativa las características de la mediación institucionalizada que realiza la Escuela Teófilo Rivera Vega para obtener los resultados de mejora que se observan en las evaluaciones estandarizadas. A partir de esto, queremos conocer las fortalezas y debilidades que se presentan y cómo responden los actores. Para lograrlo, observamos todos los salones de clase durante su funcionamiento, entrevistamos a los maestros y a la directora en un grupo focal, así como a 28 niños. Además, aplicamos una

encuesta a 50 padres de familia elegidos al azar e hicimos un análisis cualitativo y cuantitativo de los libros y cuadernos de los niños entrevistados. Asimismo, se tomaron en cuenta los documentos recabados por el Programa de Escuelas de Calidad de Guerrero. En todos los casos incluimos preguntas que llevaran a aplicar el marco analítico antes descrito, paso a paso.

## GESTIÓN ESCOLAR

La gestión escolar del plantel se vislumbra como un proceso en construcción desde su inicio, tanto por la historia antes planteada como por su respuesta a las necesidades que emergieron de las demandas de la SEP. De hecho, la escuela surgió en ese momento coyuntural que fue la modernización educativa, la cual establecía grandes propósitos para el rescate de la educación, entre ellos la redistribución de los servicios educativos con criterios de justicia y equidad. En este contexto, se pusieron en marcha los planes y programas de estudio Plan 93 en la educación primaria y secundaria (Consejo Nacional Técnico de Educación). Esto nos permite identificar que esta escuela, desde su fundación, se insertaba en un proceso congruente con las expectativas del Sistema Educativo Nacional, puesto que se buscaba extender estos servicios a todas las regiones, al mismo tiempo que se iniciaba un proceso tendiente a mejorar la calidad educativa, meta prioritaria del proyecto de modernización. No obstante, el éxito de la escuela no radica sólo en eso.

## LIDERAZGO EDUCATIVO Y AMBIENTE ESCOLAR DEMOCRÁTICO

El liderazgo educativo es una mediación que tiene la finalidad de lograr la reciprocidad por parte de todos los involucrados en pos de la consecución de objetivos (Frade, 2008a). Las características con que cuenta la directora para ejercer un liderazgo educativo son las siguientes:

- Identifica las metas hacia las cuales se debe dirigir la escuela, lo que es realizado por dos vías. Primero, haciendo propuestas directas a los docentes y, segundo, escuchando a otros y retomando las suyas propias. La participación en el Reconocimiento Guerrero es un ejemplo de ello, pues se trataba de una actividad en la que, en un principio, no todos querían involucrarse y donde, más tarde, terminaron convenciéndose. Otro ejemplo es la participación exitosa de la escuela en diversos concursos con empresas privadas, como Coca-Cola y leche Lala.

- Cuenta con suficiente capacidad de convocatoria como para lograr la participación de su equipo de trabajo en la elaboración de estrategias, metas y actividades en la escuela. Así pues, observamos que los docentes asisten a las juntas cuando ella lo solicita, a pesar de tratarse de horarios extraescolares. De esta manera es como pudieron elaborar el PAT y el PETE, pues cada docente sabe y expresa las necesidades pedagógicas que diseñaron, las cuales se concretizan en el proyecto del ciclo escolar 2008-2009, que consiste en el mejoramiento de la expresión oral y escrita de los alumnos en la asignatura de español.
- La comunicación es horizontal, puesto que todos conocen los planes de trabajo, los insumos, los proyectos y las propuestas. Se observa la comunicación en pares (docente-docente) y en impares (directivo-docente), donde todos manifiestan libremente sus acuerdos y diferencias respecto a cómo se deben utilizar los planes y programas.
- Existe una retroalimentación en el trabajo docente, algo constatado en el cumplimiento del PAT, en las reuniones que sostienen y en la planeación que realizan los docentes. Cabe señalar que durante dichas reuniones se abordan, además, los aspectos de carácter académico, pedagógico y escolar, así como la elaboración de propuestas para actividades extraescolares.
- Establece una relación permanente con los padres de familia, a quienes convoca y de quienes recibe quejas, comentarios y solicitudes diversas. Ellos participan y reconocen su contribución sobre el proceso. El 56% de los padres señaló que cada mes son convocados para informarlos sobre las actividades, entregarles las boletas e invitarlos a participar en varios asuntos. Frente a la pregunta ¿a qué cree usted que se deban los buenos resultados de ENLACE?, se encontró que el 36% responsabilizaba a los docentes, el 17% a la directora, el 14.6% al apoyo de los padres y el 21.95% a los niños.
- La directora cuenta con un rol definido ante sus estudiantes, quienes describieron varias de las actividades que realiza, como revisar las planeaciones de los docentes, poner reglas, trabajar, organizar y llamar a los padres a juntas. Dos de los entrevistados aseguraron admirarla y verla como un ejemplo.
- La trayectoria de la directora es reconocida por los miembros del colectivo, cuyos integrantes, en ocasiones, han aceptado propuestas con las cuales en un principio no estaban de acuerdo, sólo porque ella las ha hecho. Así pues, existe cierto reconocimiento a su trabajo y a su autoridad.
- La directora ha construido espacios para el diálogo en torno a temas pedagógicos, de manera que existe una retroalimentación en las reuniones de trabajo que incita a todos los miembros a dar un tiempo adicional

de su horario. Esto se refleja, además, en la existencia del entusiasmo necesario para ganar sistemáticamente los concursos en los que participa la escuela.

Como sucede con todo líder, percibimos algunas debilidades que pudieran significar obstáculos a mediano plazo. La trayectoria histórica y la fortaleza en el liderazgo, reconocida por los actores del proceso, es también una debilidad cuando el grupo que la apoya lo hace más por respeto que por convicción real. Esto lo observamos en señalamientos hechos por algunos docentes, quienes preferían no expresar su desacuerdo en algunas decisiones sólo porque respetaban la figura de la directora.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La escuela cuenta con un Plan Estratégico de Transformación Escolar que cumple con los requisitos establecidos por parte del Programa de Escuelas de Calidad: misión, visión, objetivos y metas a alcanzar, actividades estratégicas, tiempo para alcanzarlas e indicadores para evaluar. La primaria se ha apegado a los objetivos y actividades, logrando lo que se ha propuesto, lo que le ha permitido recibir los recursos correspondientes durante 8 años consecutivos. No obstante, durante las entrevistas y las encuestas, observamos que algunos docentes tenían vacíos de información respecto a la misión y visión de la escuela, aunque conocían las actividades a realizar y los logros obtenidos, así como habían participado activamente en la ejecución de las mismas.

## TRAYECTO FORMATIVO

Todos los docentes poseen una licenciatura en educación primaria con la excepción de dos de ellos, que cursaron la escuela normal. El personal administrativo y de apoyo tiene la preparatoria terminada. Además, la mayoría de los docentes cursa actualmente la carrera magisterial y muchos cuentan con más de 5 años de servicio. Dado que la escuela es sede de la supervisión y tiene una buena ubicación dentro de la ciudad, los docentes accedieron a ella por concurso o después de cumplir con ciertos requisitos, como antigüedad, años de servicio y nivel en la carrera magisterial. Pocos llegaron por intercambio de plazas. En general, los profesores refieren que estudian y se actualizan utilizando los medios que provee la carrera magisterial, pero que también lo hacen cuando asisten a los cursos de la Secretaría de Educación del estado o la supervisión.

Aunque señalaron que estarían dispuestos a pagar por un curso, no se encuentran participando en diplomados o talleres por cuenta propia.

## TRABAJO COLABORATIVO Y RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

El trabajo colaborativo, impulsado desde la dirección, promueve el compromiso y la corresponsabilidad, lo cual se observa en una serie de indicadores. Uno de ellos tiene que ver con la existencia de diversos mecanismos para trabajar con los actores, como las reuniones de maestros, las reuniones bimestrales con los padres, la elaboración de proyectos comunes y su ejecución. Otro indicador importante es el hecho de que los docentes se sometan a la voluntad de la mayoría y son capaces de llevar a cabo actividades que les corresponden en los procesos propuestos.

Durante las reuniones y entrevistas con docentes y padres de familia, advertimos que los participantes levantan la mano para hablar, respetan su turno, manifiestan sus desacuerdos con respeto e intervienen para señalar lo que no consideran adecuado. En algunos momentos, notamos que pueden utilizar el silencio como instrumento de desaprobación, lo que genera el replanteamiento de preguntas e incrementa la participación.

## INTEGRACIÓN EDUCATIVA

Una característica de la Escuela Teófilo Rivera Vega es que se atienden niños con necesidades educativas especiales y existe el compromiso para hacerlo, aun a pesar de no contar con las adecuaciones para acceder al plan de estudios o de no tener las características necesarias en la infraestructura. Esto último se debe a múltiples barreras físicas, como escalones, escaleras y bancos que impiden la libre movilidad de las personas discapacitadas. Por otro lado, tampoco se cuenta con rampas de acceso, barandales ni baños especiales. No obstante, hay una Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER) que atiende a los alumnos con necesidades especiales en el ámbito de la escuela regular, mediante la integración de los mismos al aula apoyando a los docentes en el diseño de estrategias de atención.

Es necesario señalar que éste es un proceso en construcción. Los docentes mismos manifestaron que les resulta difícil atender al mismo tiempo a grupos de más de 25 niños con características tan heterogéneas. Sin embargo, buscan integrar de manera activa a los estudiantes con discapacidad, atendiendo

las necesidades que detectan, asignándoles lugares especiales, ayudándolos a moverse, etcétera.

Por último, hay que mencionar que no encontramos ningún material, trato o acción dirigida en especial a los niños indígenas. No obstante, éstos son integrados en su totalidad al proceso escolar, sin discriminación o distinción alguna.

## LA RENDICIÓN DE CUENTAS Y ADMINISTRACIÓN ESCOLAR

La primaria brinda un informe anual sobre el estado general, considerando tanto recursos materiales como los financieros. Reconocimos transparencia en el uso adecuado de los recursos, la cual es fomentada por el hecho de que las decisiones se toman en colegiado, donde no sólo son los docentes y directivos quienes participan, sino también los padres de familia. Esto se corrobora, además, por el cumplimiento de los objetivos planteados en los diversos PETE y PAT: se realizaron las adquisiciones, se construyeron los salones requeridos, se compró el material necesario y se llevaron a cabo casi todas las actividades planeadas. Existe, pues, coherencia entre lo que se dijo que se iba a hacer y lo que realmente se hizo. Cabe señalar que los niños entrevistados señalaron que lo que más les gustaba de su escuela era su infraestructura: la fuente, el espacio y los juegos.

Existen algunas quejas, tanto por parte de los estudiantes como de sus padres, quienes manifestaron su inconformidad con respecto a la limpieza de los baños y las áreas verdes, asunto que se corroboró durante las visitas. Algunos implementos de limpieza no se encontraban en lugar seguro y había basura tirada.

En suma, la gestión escolar que se lleva a cabo en el plantel es resultado de un liderazgo histórico, participativo, horizontal y democrático que se caracteriza por una visión que permite identificar las metas requeridas por las autoridades y por la sociedad en su conjunto. Esta orientación está plasmada en los procesos de mediación con todos los actores de la escuela (docentes, padres, madres, operativos y estudiantes), de manera que se logra obtener la reciprocidad necesaria para alcanzarlas.

## GESTIÓN PEDAGÓGICA

La gestión pedagógica, como ámbito de la mediación institucionalizada que realiza la escuela, se caracteriza por lo siguiente:

- Los docentes frente al grupo utilizan los planes y los programas de la SEP, así como sus libros de texto, recursos, materiales, ficheros, sugerencias y actividades didácticas de manera continua y sistemática. Esto se identificó cuando en todos los grupos se llevaron a cabo acciones relacionadas con dichos planes, como actividades en libros, ejercicios tomados de los ficheros, utilización de Enciclomedia y programas para abordar diversos temas. Además de esto, los cuadernos de los niños tenían múltiples actividades relacionadas con los libros de texto, entre ellas cuestionarios realizados en torno a contenidos, mapas mentales retomados de las sugerencias didácticas y ejercicios de refuerzo para los temas abordados establecidos en los programas.
- Aunque percibimos un estricto apego a los planes y programas de SEP, los maestros sustituyen las deficiencias que encuentran utilizando libros, materiales, cuestionarios, exámenes y recursos que adquieren ellos mismos o mediante el apoyo de los padres de familia. En varios salones encontramos ejercicios matemáticos y de español impresos en copias fotostáticas, tomados de libros de texto diseñados por editoriales privadas.
- Casi todos los docentes cuentan con el liderazgo educativo necesario para conseguir que su intención encuentre la reciprocidad deseada en los estudiantes. Los estudiantes siguen sus instrucciones y realizan las actividades que les solicitan sin oponerse a ello. Al hacer una revisión, los cuadernos y libros estaban llenos o contestados con ejercicios y actividades realizadas por el estudiante. Tampoco se encontraron indicadores que demostraran injerencia de los padres ni recados de queja sobre los trabajos.
- El proceso de planeación de los maestros es revisado por la directora de manera periódica, por lo que cada uno de los docentes cuenta con libretas en las que apunta cómo se llevarán a cabo las actividades, de acuerdo con los planes y programas señalados. Esto se corrobora en el nivel de avance que llevan en los libros de texto y en los cuadernos.
- El proceso de enseñanza-aprendizaje que se brinda en el aula, si bien cuenta con algunos elementos constructivistas, también incluye elementos conductistas. En este sentido, las actividades están centradas en el uso de libros de texto, cuyo enfoque busca la construcción del conocimiento. Sin embargo, al mismo tiempo, se realizan ejercicios que procuran que el alumno adquiera el conocimiento establecido mediante la memorización de contenidos y la elaboración de cuestionarios, dictados y ejercicios de repetición. Los trabajos de exposición cuentan también con elementos de adquisición del conocimiento por asociación: en una cartulina se

pone el título, se copia lo que es, cuándo es, dónde es y se escriben el nombre y el grado. Aunque pudiera ser considerado como una estrategia arcaica, se trata de una práctica dictada por la presión social y la necesidad de eficiencia en pruebas de evaluación como ENLACE. Los docentes han tenido que adaptarse a esto. No obstante, también encontramos verdaderas muestras de creatividad en los estudiantes, como cartas, dibujos, carteles, posters, mapas conceptuales y resúmenes elaborados libremente. En otras palabras, hay un proceso ecléctico en la enseñanza que carece de un eje articulador que explique por qué en algunos momentos se utilizan determinadas estrategias y, repentinamente, se utilizan otras, lo que tiende a generar productos contradictorios.

- En general, identificamos que la enseñanza toma en cuenta las reglas básicas de la didáctica: de lo fácil a lo difícil, de lo concreto a lo abstracto, de lo particular a lo general, de lo simple a lo complicado. Cuando el profesor da la clase, inicia retomando los conocimientos previos de los estudiantes, inquiera sobre el tema y, a partir de esto, continúa la plática. Una vez realizado lo anterior, pueden pedir a los alumnos que lean su libro de texto y que subrayen las ideas principales, entre otras estrategias básicas. A los estudiantes de 5° o 6° grados suele pedírsele que elaboren ellos mismos un resumen, aunque también se los somete a dictados y transcripciones del pizarrón.
- En algunos casos, distinguimos que se realizaban las actividades y estrategias sugeridas en los ficheros o los libros de texto, como jugar a la ruleta para aprender matemáticas, hacer un experimento con clavos para construir el concepto de magnetismo o hacer cuadros y figuras con el fin de comprender las fórmulas de área y volumen en las figuras geométricas.
- Los procesos de enseñanza-aprendizaje que se realizan en el salón tienen como finalidad que los estudiantes aprendan. En primer lugar, deben conocer o construir el concepto. Después, deben comprenderlo mediante la explicación del docente. Finalmente, es preciso aplicarlo en situaciones que se apeguen a la vida real. Esto se observó también en el trabajo realizado en los cuadernos donde primero se hace un resumen, dictado o mapa conceptual, y después se resuelven problemas o ejercicios.
- Los docentes determinan lo que sabe el estudiante para luego intervenir mediante una explicación a base de preguntas y respuestas. Luego piden que los estudiantes lleven a cabo un trabajo de manera independiente, dejando que lo inicien y los terminen solos. Finalmente, califican y hacen señalamientos sobre los errores cometidos. No se corrige durante el proceso, aunque se contestan las preguntas de los estudiantes. Todos los cuadernos

analizados se encontraban revisados y calificados. Si bien no a detalle, se observaban correcciones en los resultados emitidos por los estudiantes.

- Los docentes brindan una estructura cognitiva a los estudiantes, la cual les permite desarrollar el pensamiento lógico. Esto se ve, por ejemplo, en los cuadernos que cuentan siempre con organizadores de tiempo, orden y estructura: nombre, datos de la escuela, grupo, grado, fecha, títulos subrayados y páginas consecutivas. Sólo uno de los cuadernos revisados tenía dibujos al margen y casi todos los cuadernos tenían fecha, aunque ninguno tenía las hojas foliadas. Los libros estaban identificados con el nombre de la asignatura, contaban con carátulas por bloque y, en su mayoría, se encontraban forrados.

- Los docentes identifican las necesidades de sus estudiantes por la edad. Los docentes ponían actividades preocupándose por los intereses de los niños y el índice de atención era normalmente de entre el 70% y el 90%. Es decir que sólo entre el 30% y el 10% se encontraban haciendo otra cosa: o no miraban al profesor o estaban dibujando, riéndose y jugando. Entendemos por índice de atención, la cantidad de estudiantes que realizan las actividades que solicita el maestro, lo miran cuando habla, levantan la mano para preguntar, hacen propuestas o emiten una opinión relacionada con el tema que se está abordando.

- Las participaciones de los estudiantes frente a las preguntas del docente, estaban relacionadas al tema, su vida y sus intereses. Privaba el uso de muletillas como «así como cuando», «yo vi eso en», y otras.

- Los docentes utilizan diversas manifestaciones simbólicas para que los estudiantes se apropien del conocimiento, emplean materiales concretos (como mapas, planisferios, globo terráqueo, dibujos, Enciclomedia, experimentos y representaciones gráficas), dan ejemplos para explicarse y hacen analogías y metáforas, estas últimas en menor número.

- Los docentes realizan actividades que desarrollan habilidades de pensamiento como la percepción, la atención, la memoria y, en algunos casos, el análisis y la síntesis. Las actividades y tareas encargadas incluyen acciones como la elaboración de cuestionarios, el dictado de resúmenes, la elaboración de mapas conceptuales, así como colorear mapas y fotocopias. Las actividades de análisis consisten en elaborar líneas de tiempo, ordenar los párrafos de un texto por sucesión, adjudicar adjetivos a objetos... Las actividades de síntesis se identifican durante la elaboración de resúmenes o cuando se hacen lecturas y se subrayan las ideas que los estudiantes consideran fundamentales.

- Existe un ambiente disciplinario que se basa en normas explícitas establecidas por cada maestro en su salón de clase. Esto percibimos en

el hecho de que, en varios de los salones, había un reglamento pegado en la pared, distinto en cada caso, a veces escrito en negativo, a veces en positivo. Los docentes controlaban el grupo mediante frases como «silencio, por favor», «ya hemos dicho antes que», entre otras. Si bien los docentes al ser entrevistados señalaron que tienen problemas de disciplina, no observamos problemas de conducta durante nuestra estancia en la escuela.

- Existe una práctica generalizada de preparación para contestar exámenes en la escuela. En algunos salones solían practicar respondiendo exámenes que compraban en las papelerías o en las librerías. En el salón de cómputo, encontramos a un grupo resolviendo reactivos en una página de la SEP. En algunos estantes se identificaron varios de estos exámenes ya calificados y contestados por los estudiantes. Cuando estos fueron entrevistados, señalaron que, antes de una prueba, repasan los ejercicios de los exámenes incitados por los mismos docentes.
- Los maestros realizan procesos de autoevaluación en el momento, lo que les permite modificar el rumbo seguido. Es decir que eligen la dirección del proceso a partir de los cuestionamientos y el interés de los estudiantes. Además son capaces de detectar las áreas en las que hace falta profundizar.
- Los docentes dominan bien los planes de estudio, los materiales y los programas, esto es notorio puesto que mencionan los temas con familiaridad, así como las actividades que vienen en los libros aunque no los tengan presentes. Sin embargo, hay algunos vacíos conceptuales que impiden satisfacer la curiosidad de estudiantes que emergen de nuevos contextos. Por ejemplo, un alumno de 6° grado preguntaba en la clase de sexualidad: «¿por qué un señor hermafrodita prefiere ser mujer en lugar de hombre a la hora de operarse? Es que eso lo vi el otro día en un documental». El asunto, que obviamente no está en los libros texto, significó un reto para el docente a la hora de buscar una respuesta adecuada.
- Con base en los puntos expuestos, es posible decir que las competencias de los docentes para llevar a cabo la mediación institucionalizada son las siguientes:
  - Competencia diagnóstica: analizan los planes y programas y los comparan con lo que saben sus estudiantes, de manera que detectan las necesidades del grupo y realizan las actividades acordes, aunque faltaría considerar las necesidades que emergen del contexto local.
  - Competencia ética: toman las decisiones necesarias de acuerdo al diagnóstico en términos del plan de estudios, respetándolo como base y apegándose a él.

- Competencia lógica: parten de los conocimientos previos y, sobre ellos, tratan de construir el concepto, luego lo explican y finalmente aplican esto mediante algunos problemas que ellos mismos han diseñado.
- Competencia cognitiva: cada uno de los docentes domina los planes, programas, ficheros y recursos de la SEP y los problemas que se detectan en cuanto al dominio de temas que están relacionados con el contexto que impone la realidad actual.
- Competencia empática: las actividades dispuestas toman en cuenta la edad de los estudiantes, así como sus intereses. La relación de los docentes con sus alumnos está basada en el respeto mutuo. Existe además un liderazgo educativo que genera la reciprocidad necesaria en los niños para trabajar en clase y hacer lo que se les solicita.
- Competencia comunicativa: los docentes se comunican con sus estudiantes al brindar las instrucciones sobre lo que quieren que hagan y cómo quieren que lo hagan. Faltaría impulsar una definición de criterios previos al producto solicitado en una rúbrica. No obstante, cuentan con los elementos para impulsarlas.
- Competencia lúdico–didáctica: los docentes utilizan diversas manifestaciones simbólicas para lograr que sus estudiantes se apropien de los conocimientos establecidos en el Plan 93 y en los programas de estudio. Entre ellas están los ejemplos, las analogías y metáforas, los mapas, esquemas, dibujos, juegos, experimentos y cuentos y, en algunos casos, las dramatizaciones. Sin embargo, faltaría distribuir su uso de una manera más uniforme
- Competencia metacognitiva: los docentes se autoevalúan diariamente por los resultados que observan en sus estudiantes y son capaces de identificar las áreas de mejora y de modificar lo que no consideran correcto.

En conclusión, la gestión pedagógica de los docentes se caracteriza por el uso de las competencias necesarias para atender las necesidades educativas de sus estudiantes, en el cumplimiento de los planes y programas emitidos por la SEP del Plan 93. Aunque estas aptitudes fueron un constructo reciente, son históricas y los docentes son evidencia viva de su funcionamiento en pos de una meta establecida: lograr una educación de calidad. El hecho de que sean capaces de detectar lo que no saben y lo que requieren mejorar, sienta una base sólida para enfrentar las nuevas reformas curriculares, asunto que se establece como un reto.

## GESTIÓN PARA LA PARTICIPACIÓN SOCIAL

La gestión para la participación social se caracteriza por lo siguiente:

- Es impulsada por la dirección del plantel a través de reuniones, informes, eventos y entrega de boletas.
- Es ejecutada por los docentes mediante el establecimiento de una relación de comunicación que se observa en la confianza que tienen padres y madres para señalar sus cuestionamientos, quejas, recomendaciones y propuestas.
- Es aceptada por los padres de familia como una acción proactiva de la escuela, así como por los niños quienes la identifican como algo que les gusta. También incluye a otros elementos de la comunidad, como el municipio y las empresas, que han apoyado a la institución.
- Se considera como una acción de intervención en los aspectos donde cada actor puede intervenir según su función en la escuela. Se entiende como una mediación conjunta en la que todos aprenden de todos y todos se educan entre sí.
- Es impulsada mediante acciones diversas que van desde la organización de festivales y encuentros hasta la participación en concursos estatales. Así es como se logra la creación de identidad y pertenencia en los que participan en estos eventos.

Acerca de los padres de familia, observamos lo siguiente:

- La escuela cuenta con 279 padres de familia, de los cuales, según lo señalan ellos mismos, al menos la mitad participa en las iniciativas que tiene la escuela para satisfacer las necesidades que detectan. Prueba de ello es que colaboraron para construir aulas, hacer las campañas para ganar los concursos de Coca-Cola y Lala, así como en otros eventos.
- En general, todos los padres encuestados señalaron que el mecanismo de comunicación entre la institución y ellos se da a través de las reuniones bimestrales en las que se toman los acuerdos. Esto se termina por corroborar en el hecho de que los padres hacen sugerencias a la escuela y éstas son tomadas en cuenta, según un 52%, mientras que sólo un 14% señala que no sucede así y un 19% coinciden parcialmente. Además, manifestaron que los comentarios de queja o duda se hacen, en un 30.7%, con la directora, mientras que un 71.42% lo hace con los docentes, lo que demuestra un proceso de relación horizontal.

- Al menos el 81% de los entrevistados señaló que participa activamente en la escuela. Dicha participación sucede en los espacios relacionados con las actividades de apoyo a las festividades, kermeses y eventos, dentro de los cuales se concentran celebraciones culturales típicas, como el día de muertos, en la que participa el 100% de los estudiantes.
- La importancia de los padres en la enseñanza de valores, hábitos, tradiciones, costumbres, creencias y convicciones. Además de lo básico que resultan en la satisfacción de necesidades primarias como el vestido, la alimentación y la vivienda, sin las cuales el proceso educativo no podría existir.
- Los padres señalan su participación en el proceso académico, definiéndolo como apoyo en las tareas, investigaciones en internet, compra de insumos necesarios y supervisión del cumplimiento de trabajos en casa. Sin embargo, ninguno de los niños entrevistados mencionó a sus padres como figuras participantes en la resolución de problemas. Esto, desde luego, es un asunto ajeno a la escuela, relacionado con actitudes de la sociedad.
- En general, los padres de familia cuentan con un alto nivel de satisfacción ante el servicio educativo prestado por la escuela. De las 50 personas encuestadas, el 80% lo calificó entre excelente y bueno y sólo el 8% mencionó que no aprendían todo lo que querían.

Finalmente, la participación de los niños en la escuela se caracteriza porque cumplen con el reglamento establecido en el salón, así como con determinadas obligaciones, como hacer la tarea, estudiar, traer materiales necesarios y participar en clase. Aun así, no identifican que su participación va más allá del cumplimiento con las obligaciones y que tienen el derecho de hacer sugerencias y propuestas para la mejora del proceso educativo. En general, entienden su participación como la de receptores de un servicio pero no como actores participantes del mismo. Se observa, además, que se expresan positivamente de sus maestros y directivos. Señalan que están contentos, que les gusta ir a la escuela y que realizan muchas actividades interesantes. Se quejan de la limpieza, del tamaño de los salones y de su cantidad reducida.

Los estudiantes reconocen el papel de la directora y, aunque algunos la llaman regañona, tienen nociones sobre el trabajo que desempeña y lo respetan. Llama la atención que, de los 382 estudiantes, la mayoría son hombres. Es decir que el 39% son mujeres, lo cual implica un proceso de discriminación de género.

La participación de otros actores de la comunidad sucede cuando emerge una solicitud explícita de la escuela, encabezada por la directora, en busca de satisfacer diversas demandas que ha detectado, ante lo cual suele obtener una respuesta.

En suma, la gestión para la participación social de la escuela incluye a todos los actores, desde los roles que han sido previamente asignados en función de los objetivos. A partir de esta visión, surge un proceso que se conceptualiza como participativo y democrático, bajo el liderazgo de la dirección y con la colaboración estrecha de los docentes. Falta aún enfrentar algunos retos, entre ellos, la posibilidad de que la participación se comprenda como una acción de mejora en la mediación institucionalizada que realiza la escuela, donde todos tienen algo con qué contribuir, más allá de los roles que tradicionalmente se han implantado.

## CONCLUSIONES

La Escuela Primaria Teófilo Rivera Vega cuenta con las características e indicadores necesarios para definirla como una institución que busca la mejora continua y, por lo tanto, la calidad educativa, entendida ésta como la satisfacción de las necesidades educativas de la población que atiende y principalmente de los estudiantes. Dichas necesidades se establecen previamente en la visión que tiene la sociedad sobre lo que deben aprender las generaciones futuras para conservar lo útil y transformar lo que no les conviene. Esta visión social se encuentra plasmada en los planes y programas que marca la SEP, mismos que establecen el rumbo y las estrategias requeridas para lograr el proceso de mediación.

Si bien es cierto que existen debilidades en cada una de los ámbitos estudiados, sus fortalezas las superan. De ser una escuela que inició prácticamente con ningún recurso, 15 años bastaron para lograr un gran progreso, notorio en el levantamiento de las instalaciones y servicios completos, en el incremento en el número de estudiantes que se multiplicó por diez, entre otros resultados de diversa índole, los cuales no sólo se identifican en la calificación de ENLACE sino en los procesos institucionales, académicos y sociales que demuestran el cumplimiento necesario del mandato social de una mediación institucionalizada.

Al cumplir con los planes y programas que impulsa la SEP, se logra que los estudiantes adquieran los conocimientos necesarios previamente establecido, lo cual que algunas de las debilidades observadas tienen que ver también con el proceso de reproducción social y cultural imperante más que con deficiencias institucionales propias. Por ejemplo, si el diseño de los planes y programas del 93 se encuentra definido en propósitos y temas, resulta lógico que la consecuencia natural sea que los maestros promuevan actividades de asociación de conceptos y estrategias de memorización de contenidos, en lugar de impulsar el análisis y la construcción de conceptos propios que puedan ser utilizados en la resolución de problemas de vida. Si bien es cierto que el enfoque de dicha reforma ya era

constructivista, la práctica que se ejecuta sigue visualizando la transmisión del saber como un elemento fundamental, asunto que se origina desde la sociedad misma.

La reproducción social se observa también en la participación de los padres de familia, así como en los niños, de manera que los estereotipos sobre lo que es o no participar están delimitados por las expectativas de lo que cada quién debe hacer. Es decir que, históricamente, participar significa hacer lo que solicitan los directivos y docentes y no necesariamente lo que mejoraría la mediación por parte de todos los actores con las nuevas generaciones.

Los retos antes descritos, podrán ser superados si la escuela continúa con algunas de las características que la han llevado hasta donde está. Entre ellas está el liderazgo de la dirección, proactivo y con visión sobre el lugar hacia donde debe dirigirse la escuela, así como la capacidad mediadora para lograr la reciprocidad por parte de los actores involucrados. También es preciso mencionar al cuerpo docente, que cuenta con las competencias necesarias para cumplir con la función mediadora de la escuela, apegándose a los planes y programas de SEP pero identificando las posibles deficiencias en libros y materiales que ellos mismos suplen con otros insumos. Está además el grupo de padres que desean una buena educación para sus hijos y se hallan dispuestos a participar en la satisfacción de las necesidades de la escuela. Por último, están los estudiantes, quienes cumplen con sus obligaciones y son capaces de responder con pasión a las diversas exigencias de una sociedad en desarrollo constante.

## RECOMENDACIONES

En el ámbito de la gestión escolar es necesario que la directora encuentre los mecanismos necesarios para lograr una participación más efectiva por parte de los involucrados, no porque no lo haya hecho hasta ahora (por el contrario, lo ha logrado más allá de lo esperado) sino porque hay ciertos retos a futuro que debe superar, entre ellos el peso histórico de su labor, que impactaría el ejercicio del siguiente director (ella ha señalado que pronto se jubilará). Por eso, recomendamos que el colectivo de maestros se haga más presente en algunos procesos de negociación.

Aunque la directora ha buscado la satisfacción de las necesidades de infraestructura en varios ámbitos, se requiere que otras instancias gubernamentales participen, de manera que el peso no recaiga exclusivamente en el plantel y así se solucionen los problemas con los que cuentan actualmente, como las barreras físicas que impiden la libre circulación para discapacitados y la satisfacción de las necesidades tecnológicas.

Es necesario que la dirección encuentre los mecanismos para motivar, estimular y sancionar a los encargados de la limpieza escolar, ya que todos los actores se quejaron de la falta de higiene, asunto que también observaron los investigadores, principalmente en baños, patios y salones.

En el ámbito de la gestión pedagógica, enfrenta grandes retos con la nueva Reforma de Educación Primaria, puesto que los planes y programas se modificarán pronto. Por esto, es necesario que los docentes fortalezcan sus competencias mediante estrategias como la participación en cursos, talleres y eventos relativos al desarrollo de aptitudes en el aula, la atención a la diversidad y particularmente al déficit de atención e hiperactividad, así como el desarrollo de la comprensión lectora. Dicha participación debería emerger como una necesidad propia que no necesariamente se encuentre vinculada con la institución en la cual trabajan o la SEP. Otra estrategia importante tendría que ver con la realización de lecturas temáticas colectivas, de manera que varios docentes lean los mismos libros y luego los analicen grupalmente, permitiendo e impulsando la adquisición de un mejor conocimiento de los temas que se requieren para cumplir con la reforma y, sobre todo, para construir su capacidad de aplicar cualquier plan de estudios. La actualización docente no debe vislumbrarse como la instrumentación de determinado programa, sino más bien como una necesidad de mejora profesional que lleve a una capacitación permanente con la que el maestro pueda aplicar cualquier plan o metodología a lo largo de su carrera.

Es necesario que los docentes amplíen su marco de referencia con respecto a lo que se debe enseñar. Actualmente se encuentran muy apegados a los planes y programas de SEP, lo que trae como consecuencia que se deje fuera la posibilidad de aislar el concepto del libro o la estrategia para aplicarlo en contextos y situaciones didácticas más apegadas a los intereses y la situación de los estudiantes.

Es indispensable adentrarse, conocer y profundizar en los nuevos temas (la globalización, la problemática de género, el medio ambiente, la crisis financiera, la crisis ambiental, los derechos humanos, la diversidad, etc.) de manera que los docentes puedan responder los cuestionamientos de los estudiantes.

En el ámbito de la gestión social es necesario impulsar un nuevo concepto de participación que no se circunscriba a los estereotipos sobre lo que deben o no hacer los padres, sino que vaya más allá y se concentre en lograr mejores resultados. Esto último no excluye las actividades ya existentes sino que las sitúa en otra dimensión: participar no sólo es intervenir en los eventos sino más bien involucrarse en las acciones que llevarán a la escuela a satisfacer, de una manera más pertinente, las necesidades de los niños. Esto implicaría que los padres de familia vieran como una oportunidad para lograr esto las acciones

que de por sí realizan; por ejemplo, apoyar a sus hijos en las tareas y abastecerlos con útiles e insumos.

Si bien es cierto que la escuela cuenta con mecanismos claros para impulsar la participación, como las reuniones con los padres y la exposición de trabajos, eventos e informes, es indispensable encontrar nuevas estrategias de comunicación, de manera que el compromiso surja en aspectos que van más allá del evento social. Un ejemplo de ello podría ser la elaboración de un periódico escolar mensual en el que participen los padres y los estudiantes, dando a conocer las actividades, los problemas y los logros de la escuela, además de crear un espacio para quienes deseen manifestar su creatividad. Al hacerlo, podrá articularse una actividad más educativa que social, además de que la publicación podría tener un impacto externo y se convertiría en un estímulo para otras acciones. La meta es impulsar la convicción de que la tarea educativa es un compromiso de todos.

## BIBLIOGRAFÍA

- Calidad Educativa Consultores, *Documentos de trabajo para la evaluación externa de las instituciones educativas*, México, 2007
- Consejo Nacional Técnico de la Educación-SEP, *Hacia un nuevo modelo educativo*
- FEUERSTEIN, Reuven, *Instrumental Enrichment, an Intervention Program for Cognitive Modifiability*, Scott Foresman, Glenview, 1980
- FRADE, Laura, *Inteligencia educativa*, Mediación de Calidad, México, 2008
- \_\_\_\_\_, *Desarrollo de competencias en educación: desde preescolar hasta bachillerato*, Mediación de Calidad, México, 2008
- FREIRE, Paulo, *Pedagogía del oprimido*, Siglo XXI Editores, México, 1982
- VYGOTSKY, L.S., *Pensamiento y lenguaje*, Paidós, México
- \_\_\_\_\_, *Mind in Society, The Development of Higher Psychological Processes*, Harvard, 1978

# AMBIENTES DEMOCRÁTICOS EN LA GESTIÓN ESCOLAR:

## ESCUELA PRIMARIA LÁZARO CÁRDENAS DEL RÍO

Rosa María Franco Catalán <sup>1</sup> • Rosaura Sandoval Mota <sup>2</sup>

### INTRODUCCIÓN

Este documento presenta de manera general la vida escolar de la Escuela Primaria Federal Lázaro Cárdenas, ubicada en la calle Tenancingo s/n, col. Alta Progreso de Acapulco de Juárez, Guerrero, perteneciente a la zona escolar núm. 53, sector 6, con CCT 12DPR0494. La finalidad es documentar las buenas prácticas educativas e identificar aquellos elementos que permitan caracterizarla como una escuela exitosa en el logro educativo de la población que atiende, a partir de la descripción y análisis de las prácticas y funciones sustantivas que realizan los miembros de la comunidad educativa: directivos, docentes y padres de familia, así como reconocer el impacto que tiene en el desarrollo integral de sus alumnos.

La escuela no es una entidad aislada. Pertenece a un sistema con prioridades y formas de funcionamiento, producto de procesos históricos, y que influyen decisivamente en la constitución de las relaciones, las prácticas y, en particular, el ejercicio de las funciones profesionales de cada uno de los actores que participan en él. La escuela es una organización con su propia dinámica. Los profesores, los directores y supervisores de las escuelas tienen su propia visión sobre la tarea educativa, las funciones de la escuela y las normas a las que está sujeto el ejercicio de la función profesional; en particular, uno de estos elementos es el que se refiere a la idea de lo importante en el ejercicio cotidiano de la labor, y que abarca tanto a las formas como a los contenidos de las acciones específicas<sup>3</sup>.

El análisis se centra en la valoración de tres grandes dimensiones que dan cuenta del proceso educativo que se desarrolla al interior de esta institución:

<sup>1</sup> Profesora investigadora de la Escuela Normal Rural Raúl Isidro Burgos, Ayotzinapa de Tixtla, Guerrero

<sup>2</sup> Profesora investigadora en la Universidad Pedagógica Nacional, Unidad 12B, Guerrero

<sup>3</sup> Rodolfo Ramírez Raymundo, «La transformación de la organización y funcionamiento cotidiano de las escuelas primarias: una condición imprescindible para el mejoramiento de la calidad de la educación», en *Gestión escolar. Programa y materiales de apoyo para el estudio. Licenciatura en educación primaria. 6º semestre*, SEP, México, 2000, p. 39

la gestión escolar, la gestión pedagógica y la participación social. Cada una de ellas contiene aspectos que orientaron la recolección de datos y la organización de la información obtenida.

Las técnicas que se utilizaron para el acercamiento a esta realidad educativa fueron la observación, la entrevista y el cuestionario, aplicadas durante varias visitas al centro educativo.

## EL CONTEXTO

Acapulco es la ciudad más poblada del estado de Guerrero, superando en gran medida a la capital, Chilpancingo de los Bravo.

La conurbación de Acapulco es considerada la decimoséptima zona metropolitana más grande de México, en la que se agruparon en 2005 un total de 786,830 habitantes<sup>4</sup>. La ciudad es un importante centro vacacional a nivel mundial desde los años cincuenta. Se encuentra en una región económicamente privilegiada, a 411 km al sur de la ciudad de México.

La población económicamente activa del municipio es del 50.04%; tuvo un incremento de 4.87% en relación con la década de los noventa. La actividad económica preponderante se da en el sector terciario; la rama de servicios concentra la mayor actividad, con un 72.92%. En esta actividad se emplean alrededor de 75 mil personas en 10,890 empresas orientadas a esta rama productiva. En el sector secundario se emplea el 18.73% de la población, ocupando el segundo lugar de captación laboral. Este sector emplea a 34,323 personas. Es el mismo porcentaje que sostiene desde 1990.

Por último, en el sector primario se emplean 13,426 personas, lo que representa el 7.38%, sin ninguna variación desde 1990.

La población en general se podría considerar de clase media, la mayoría se dedica al trabajo en el área de servicios, pero existe un gran número de profesionistas, los cuales tienen una buena relación con la institución educativa, más aún si tienen niños estudiando en ella. Al ser una población en su generalidad alfabetizada, el apoyo que dan a sus hijos para su educación es fuerte.

La colonia Alta Progreso está ubicada en la parte media alta del puerto, se fundó en 1950, con el nombre de colonia Florida; después, con la construcción del fraccionamiento, se le cambió el nombre a Alta Progreso, por estar situada enseguida de la colonia Progreso, de ahí que haya tomado ese nombre. Es una colonia urbanizada totalmente, con edificios de una misma estructura; considerada como vivienda social, se observa como todo un módulo con una

<sup>4</sup> Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática: «Principales resultados por localidad, 2005: Guerrero»

sola entrada, resguardada con una reja y una caseta de vigilancia; presenta graves problemas de desabasto de agua, en parte por la dificultad de llevar este servicio hasta los tanques situados en las partes altas para su distribución. También presenta problemas de suministro de energía eléctrica, debido a la sobrepoblación y a los pocos transformadores que sostienen este servicio. Como la escuela está situada dentro de este complejo habitacional, también sufre de estos problemas.

## LA INSTITUCIÓN EDUCATIVA

La Escuela Primaria Lázaro Cárdenas fue fundada en 1960, en la calle Nuevo León, para atender la demanda de la educación primaria en su área de influencia. En 1970 un ciclón destruyó el edificio escolar. Preocupados el director y los maestros, con ayuda de los padres de familia, se instalaron provisionalmente en otro espacio de la misma colonia.

En una visita que realizó a este puerto el presidente de la República, Luis Echeverría Álvarez, la dirección de la escuela, en coordinación con los padres de familia, le solicitaron la construcción de un nuevo edificio. Al mismo tiempo, gestionaron ante las instancias correspondientes la donación de mil metros cuadrados de terreno. De esta forma se logró que el 21 de marzo de 1975 se inauguraran las instalaciones donde actualmente funcionan.

La institución cuenta con 18 aulas para atender el mismo número de grupos, tres por cada grado escolar; una biblioteca y un aula de cómputo, la cual se encuentra en condiciones precarias a pesar del esfuerzo que realizan la directora y los maestros; un aula de usos múltiples; la dirección de la escuela; una cancha techada de usos múltiples; y dos baños, uno para niñas y otro para niños.

La institución labora en dos turnos —matutino y vespertino—; esto no representa ningún problema, porque existe muy buena comunicación entre los docentes, algunos de los cuales laboran en ambos turnos.

Los maestros comentan que existen deficiencias en cuanto al mobiliario y las instalaciones eléctricas (el transformador está en mal estado); la directora de la escuela ha insistido, a través de diversas gestiones, en la renovación o en el cambio del transformador de manera urgente, para evitar accidentes de fatales consecuencias y también los problemas que tienen con los habitantes de la colonia por el uso de la energía eléctrica; sin embargo, no se ha obtenido una respuesta satisfactoria. Este problema limita el uso de los medios tecnológicos, como el laboratorio de informática y la Enciclomedia. En general se puede decir que las condiciones para el trabajo son favorables.

La escuela cuenta con la siguiente plantilla de personal: 1 directora, 18 docentes frente a grupo, de los cuales el 33 % tiene estudios de normal superior,

el 44% de licenciatura y el 22% de normal básica; el 83% se encuentra dentro del esquema de carrera magisterial y sólo 3 maestros —que representan el 17%— no participan en este sistema escalafonario; el rango de antigüedad de los maestros frente a grupo es de 18 a 36 años; tiene, además, el siguiente personal de apoyo: 2 maestros de inglés, 2 maestros de educación física, 3 maestros en la Unidad de Servicios de Apoyo a la Escuela Regular (USAER), 1 bibliotecario, encargado también del aula de medios, 1 administrativo y 2 trabajadores de servicio. Atiende una población total de 620 alumnos<sup>5</sup>.

La institución cuenta con un alto prestigio social, por ello destaca su alta demanda durante el proceso de preinscripción; incluso algunos padres de familia envían a sus hijos desde otras colonias más alejadas, como la Zapata, Renacimiento, o del Centro, porque conocen el desempeño y los logros alcanzados en cuanto a lo académico, deportivo y cultural; este factor influye en las actitudes del personal de la escuela, puesto que todo su esfuerzo se centra en mantener la imagen lograda.

## GESTIÓN ESCOLAR

### LIDERAZGO

La directora de la escuela es la profra. Solfina Solís Tagle. Los docentes reconocen en ella su liderazgo. Coincidieron en señalar que, a pesar de algunos problemas que existen, como en cualquier otra escuela, ha impulsado el desarrollo académico, administrativo y social, porque motiva al personal a su cargo y coordina las actividades que se realizan al interior de la institución. Tiene la capacidad de integrar equipos de trabajo, propiciar el diálogo y dar confianza a sus maestros. Orienta el logro de la visión y la misión de la escuela a través del seguimiento al Plan Estratégico para la Transformación Escolar 2008–2013. El personal comenta que cuando la directora tiene que salir a gestiones propias de su actividad cada quien, además de continuar con el compromiso de su tarea, también cubre las actividades que se requieren en la función directiva.

Al inicio del ciclo escolar, la directora reúne al consejo técnico, para analizar las debilidades y amenazas a las que posiblemente se enfrentarán durante el ciclo escolar. Mediante un proceso de análisis y reflexión, determinan las acciones que se instrumentarán para transformar las debilidades en fortalezas y las amenazas en oportunidades. Una vez aprobadas las acciones, se ejecutan, y en cada reunión se evalúan los avances y resultados; en caso de que los resultados

<sup>5</sup> Datos obtenidos de la plantilla de personal de la institución.

no sean satisfactorios, se replantean las estrategias o las acciones. La directora trabaja de manera conjunta con el supervisor de la zona escolar.

Ella ejerce un liderazgo compartido, al impulsar la participación de los maestros, padres de familia y personal de servicio. Elige las propuestas que garantizan mejores resultados mediante procesos de consulta o de consenso. Cuando el caso lo requiere, se suma a las tareas que sus compañeros realizan.

## PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Al realizar su planeación, los maestros inician enumerando sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y amenazas.

Dentro de las fortalezas, reconocen la amplia experiencia docente con la que cuenta la mayoría de ellos, su elevado nivel académico —el 77% de los maestros cuenta con estudios de educación superior y se interesan en actualizarse de manera permanente—, su elevada disposición al trabajo en equipo y a la infraestructura con la que cuenta la escuela.

Y como debilidades identifican su limitada experiencia para aplicar el modelo de la planeación estratégica; los maestros reconocen de manera autocrítica que los conocimientos ofrecidos en los cursos de actualización no siempre pueden aplicarse al contexto real de la escuela; sin embargo, lo que resulta operante lo aplican no de manera generalizada, pero sí en un alto porcentaje.

Los maestros reconocen que las propuestas innovadoras las aplican con ciertas adecuaciones y comentan los resultados para hacer los ajustes correspondientes en posteriores aplicaciones.

Se puede apreciar que de manera general la escuela tiene un buen funcionamiento; sin embargo, existen dentro del personal quienes no se incorporan al cien por ciento al trabajo, pero no constituyen tampoco un obstáculo para el desarrollo de las actividades.

La comunidad de la Escuela Lázaro Cárdenas participó en la elaboración del Plan Anual de Trabajo (PAT), en el cual se plantean como compromisos principales el dominio de los planes y programas en la asignatura de español, la mejora de la comprensión lectora, el incremento de las habilidades comunicativas y de pensamiento crítico y reflexivo, la actualización docente y dar seguimiento a la planeación.

## TRAYECTO FORMATIVO

Las instituciones educativas donde el docente se inserta a trabajar se constituyen también en formadoras, modelando sus formas de pensar, percibir

y actuar<sup>6</sup>; esto se traduce en la formación continua —a lo largo del desarrollo de la práctica docente— en el servicio, que es el medio a través del cual se comparte y aprende cada día, y que puede llevar al establecimiento de retos en la autoformación o a la adopción de rutinas que cubren el tiempo de estancia en la institución.

Los maestros de esta escuela, en reunión de consejo técnico, se autoevalúan y reconocen sus debilidades en el ámbito de la actualización de sus competencias docentes, por lo cual buscan varias opciones para innovar su desempeño frente a grupo. Participan en las acciones de actualización y capacitación que les ofrecen el Pronap, el PNL, el CAM, la supervisión escolar, etc.; algunos de ellos someten a verificación los conocimientos adquiridos en los cursos y talleres en sus grupos y comparten sus experiencias.

Aun cuando se aprecia un ambiente de trabajo favorable, se observa que algunos maestros se preocupan más por aprender para mejorar su práctica docente, pero hace falta la verdadera integración de un grupo colegiado que aborde temas o problemas de carácter académico.

## TRABAJO COLABORATIVO

Uno de los rasgos que distingue a esta institución educativa es el trabajo colaborativo, que se caracteriza por identificar los problemas en reuniones y organizar las actividades académicas y culturales mediante equipos de trabajo; por ejemplo, las demostraciones de educación artística, como poesías, corales, bailables, rondas infantiles que se montan entre dos o tres maestros cada una.

Otra manifestación del trabajo colaborativo se percibe cuando alumnos de diferentes grupos participan con el apoyo de sus maestros en actividades de aprendizaje colectivo al desarrollar acciones de actualización profesional de los maestros.

Lo anterior permite que los docentes manifiesten un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo, lo que contribuye a desempeñar con verdadera entrega profesional su tarea docente. Los maestros demuestran capacidad crítica al reconocer aciertos y errores y son capaces de trabajar en equipo con cualquiera de los maestros que integran la planta docente.

Han desarrollado los proyectos de escuela para padres y el padrino lector, que han intentado involucrar a todos los maestros, alumnos y padres de familia, así como a otros actores. Además, le han permitido al colectivo escolar colocarse en una posición de prestigio ante el contexto en el que se ubica; su reputación se proyecta más allá del entorno cercano a la institución.

<sup>6</sup> Habitus profesional, en la conceptualización de Bourdieu.

Gran parte de los docentes trabajan de manera conjunta para asumir un compromiso compartido que expresan de la siguiente manera: «Todos unidos para un mismo fin: sacar adelante a nuestros alumnos», lo que se demuestra en la toma de decisiones colegiadas que se llevan a cabo en las reuniones del consejo técnico. En general, se aprecia una unión que va más allá del simple intercambio de experiencias, tocando los lazos de afectividad y emotividad.

Una maestra señala que la escuela pasa por un periodo de renovación, porque varios maestros han iniciado sus gestiones para la jubilación, lo cual implica el ingreso de nuevos maestros; sin embargo, esto no afecta el sentido de corresponsabilidad porque los nuevos docentes se incorporan al trabajo, conscientes de que su desempeño tiene que responder a las exigencias de los padres de familia, para lo cual dialogan con los maestros y con la directora de la escuela y observan las formas y estrategias de trabajo.

## RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS

Otro ingrediente importante que fortalece un ambiente democrático en la institución es la forma en que se resuelven los conflictos, a nivel áulico y escolar, al utilizar para ello formas adecuadas y actuar con tacto y aplicar el reglamento interno; cuando el conflicto lo requiere, se involucra a los padres de familia. Se aplican algunos principios definidos en conjunto por el personal, como la escucha activa, empatía, clarificación del conflicto, visualización de la solución y toma de acuerdos para resolverlo. La directora de la escuela busca, a través del diálogo, conciliar intereses, propuestas o desacuerdos para formular compromisos que contribuyan a la solución de los problemas que se presentan.

## INTEGRACIÓN EDUCATIVA

Al inicio del ciclo escolar cada maestro de grupo detecta los posibles casos de niños con necesidades educativas especiales y los canaliza con el personal de usauer, el cual, a través de diferentes instrumentos de evaluación, define la situación de cada uno de ellos. Una vez hecho el diagnóstico, se elabora para cada uno un programa de intervención, para promover su atención en el grupo regular, en el cual se contemplan las acciones pedagógicas que deberán aplicar el maestro del grupo regular, el personal de usauer, los padres de familia y, en casos muy especiales, se prevé la intervención de especialistas. Estas acciones permiten disminuir el porcentaje de reprobación y deserción escolar,

lo cual admite garantizar una inclusión real para desarrollar el potencial de los alumnos de acuerdo con sus posibilidades reales.

Se hacen planeaciones conjuntas entre el personal de USAER y el docente del grupo en el que se detectó algún niño con discapacidad, además de practicar una evaluación interdisciplinaria.

Al visitar el área de la biblioteca, se pudo observar y comprobar cómo la maestra de USAER brindó atención personalizada a un niño con debilidad auditiva, utilizando material visual. Más tarde, el niño se incorporó a las actividades de su grupo, sin afectar la atención de sus compañeros; este hecho demostró que tanto el maestro del grupo regular como el personal de USAER trabajan de común acuerdo porque ambos docentes conocen el plan de intervención que desarrolla el niño con NEE, llevan el seguimiento de sus logros y de manera conjunta brindan la ayuda necesaria, lo cual permite reconocer que el personal de USAER —a través de un largo proceso de acción-reflexión— ha encontrado formas para involucrar e integrar a los docentes y padres de familia y atender mejor a los niños que presentan capacidades diferentes, además de hacer esfuerzos por impulsar los principios de integración educativa<sup>7</sup> en el grupo regular.

El personal de USAER desarrolla el programa de escuela para padres, a través de cinco sesiones al año, en el que abordan principalmente temas relacionados con la conducta de los niños y la forma como pueden participar en las tareas de aprendizaje que realizan sus hijos en el hogar.

En 2008 se desarrolló el proyecto escuela para padres dirigido a familias con niños que presentan necesidades educativas con o sin discapacidad; en dicho proyecto se proporcionó a los padres de familia diversas estrategias para entender, comprender, apoyar y dar respuesta a los cambios que ocurren en el proceso de desarrollo por el cual están pasando sus hijos.

Además, se logró mejorar la comunicación entre los padres de familia y los niños con NEE, creando un ambiente favorable para el desarrollo de los niños que se encuentran en esta situación.

Durante el desarrollo del proyecto participaron de manera entusiasta padres de familia, una trabajadora social, una psicóloga, los especialistas de USAER y los maestros de apoyo.

Entre los temas que se desarrollaron, destacan: la actitud de los padres hacia los hijos con NEE, la disciplina en el hogar, la forma de fomentar los valores en los niños con NEE, estrategias para ayudar a los niños en las tareas de español y matemáticas, el manejo de habilidades comunicativas y la autoestima.

<sup>7</sup> Tratándose de menores de edad con discapacidad, esta educación propiciará su integración a los planteles de educación básica regular. Para quienes no logren esa integración, esta educación procurará la satisfacción de necesidades básicas de aprendizaje para la autónoma convivencia social y productiva (Ma. de la Luz Martínez Maldonado, febrero de 1999).

Los resultados obtenidos fueron favorables, porque se logró sensibilizar a los padres de familia para que modificaran sus actitudes hacia sus hijos y se desarrollaron en ellos competencias para contribuir en la formación de sus hijos.

## AMBIENTE ESCOLAR DEMOCRÁTICO

De acuerdo con las evidencias observadas y la información de la directora, durante el ciclo escolar se planean y desarrollan por lo menos cinco reuniones en las cuales participan los padres de familia, los maestros, el personal de apoyo y la directora; en dichas reuniones se trabaja de la siguiente manera:

En la primera parte se tratan los asuntos y problemas generales que afectan a la escuela; se analizan y se toman las decisiones por consenso o votación.

En la segunda parte, las distintas comisiones que operan en la escuela exponen sus problemas y mediante los mecanismos ya expuestos se concretan compromisos.

La escuela y algunas aulas de clase cuentan con un reglamento sencillo, en el cual los alumnos y maestros plasman los derechos y obligaciones de todos. También se tienen reglamentos para algunos anexos, como la biblioteca escolar y el aula de medios.

## RENDICIÓN DE CUENTAS

Con base en la información de la directora y en la observación directa que se realizó, se puede afirmar que la mayoría del personal docente rinde cuentas a los padres de familia sobre las acciones realizadas; dicha rendición de cuentas comprende el informe sobre el manejo de recursos, los problemas que se presentaron, la forma en que fueron atendidos, y los resultados sobre todo en el aspecto académico; cuando se requiere la intervención de los padres de familia para atender la problemática, se les invita y explica lo que se requiere de ellos.

Al finalizar cada bimestre, la dirección de la escuela convoca a una reunión mediante la cual los maestros informan sobre el progreso y rendimiento de sus alumnos; en estas reuniones, los maestros exponen a los padres de familia sus inquietudes y preocupaciones y hacen las recomendaciones que consideran pertinentes.

Por los comentarios que se vertieron sobre este asunto, se intuye que gran parte de los padres de familia atienden a los maestros y se involucran en las tareas que les proponen: actividades académicas, artísticas, deportivas, el mejoramiento del edificio escolar, entre otras.

En cuanto al aspecto financiero, la directora, junto con los padres de familia, presentan y comprueban el corte de caja al finalizar el ciclo escolar.

## GESTIÓN PEDAGÓGICA

### EVALUACIÓN DEL APRENDIZAJE

Sobre la aplicación y la utilidad de la prueba ENLACE como un medio de evaluación externa, algunos docentes reconocen su utilidad, principalmente porque brinda información sobre el nivel académico de los grupos a los cuales se les aplica dicho instrumento; de esa forma pueden contar con información sobre los avances y los logros en el desarrollo de las competencias de sus alumnos, además de que permite reconocer las necesidades profesionales de los maestros, porque indica las debilidades del colectivo docente. También reconocen que esta prueba no toma en cuenta el contexto real y que su aplicación debería hacerse en periodos más largos.

En cuanto a la evaluación que realizan los docentes de los grupos, se pudo observar que algunos intentan ajustarse al uso de las formas que se presentan en los exámenes externos, es decir, usando una hoja de respuestas por separado, para que los alumnos se familiaricen con ese tipo de exámenes; algunos maestros usan exámenes comerciales para evaluar a sus alumnos. Se observa también una práctica generalizada de la aplicación de la evaluación continua; los maestros utilizan para tal fin la evaluación por portafolios; al respecto, una maestra reconoce: «la carpeta evaluativa nos ayuda a promover la autoevaluación y la coevaluación». Cabe destacar que los docentes se apropian de las nuevas propuestas pedagógicas mediante un proceso de adecuación del discurso pedagógico y de los procedimientos de acuerdo con su experiencia y sus criterios; en el caso de esta escuela, dichas adecuaciones se efectúan a través de un diálogo permanente entre colegas, lo que ayuda a que se detecte a tiempo a los niños que se encuentran en riesgo de reprobar.

Los maestros se reúnen al finalizar el bimestre para intercambiar información sobre las prácticas pedagógicas que dieron buenos resultados, pero, sobre todo, para compartir las dificultades que enfrentaron al desarrollar los contenidos de mayor complejidad para los niños. En este caso, los maestros analizan la situación, elaboran o diseñan alternativas de intervención pedagógica que garanticen mejores resultados y acuerdan tiempo de aplicación de las estrategias para llevar un seguimiento, analizar los resultados y puntualizar las estrategias exitosas o las que requieren nueva revisión.

Una maestra opina sobre la forma que usa para retroalimentar a los niños que se encuentran en situaciones de riesgo de reprobar: «Llego media

hora antes o cuarto para las ocho y de manera individualizada los atiende, desde luego con el apoyo de la dirección de la escuela».

Otras formas de atender a los niños en situación de riesgo se hace a través de tutorías en la cuales intervienen los alumnos más destacados para apoyar a los menos capaces, siempre bajo la vigilancia del docente. Así mismo, se involucra a los padres de familia en estas tareas académicas.

Una de las prácticas que refuerzan los resultados y el prestigio de la institución ocurre al final de cada ciclo escolar, porque se hace un reconocimiento público a los niños y maestros que obtienen buenos resultados en conocimientos, habilidades deportivas o artísticas. Ésta es una de las estrategias que causa mucho impacto en los alumnos, porque los motiva para seguir participando.

## PLANEACIÓN DIDÁCTICA

Para diseñar su planeación didáctica, los maestros toman como referentes el programa, los libros del maestro, los libros del niño, los conocimientos previos de los niños, su nivel de aprendizaje, las características propias del contexto. Algunos reconocen que su planeación didáctica la diseñan considerando las propuestas del avance comercial y de los complementos didácticos comerciales.

Expresan que el libro de texto lo utilizan principalmente como un apoyo didáctico, para que los alumnos alcancen los aprendizajes esperados, o bien como un medio para reafirmar o transferir los conocimientos aprendidos. Las observaciones registradas sobre las prácticas cotidianas en el uso del libro de texto coinciden con los que manifestaron los docentes.

En la Escuela Lázaro Cárdenas los maestros muestran un alto sentido de responsabilidad al vincular los contenidos curriculares de las diferentes asignaturas con la realidad contextual en la cual se desarrollan los alumnos, plantando actividades extra clase en las que deben aplicar los conocimientos que aprenden en el aula o transferir las habilidades desarrolladas en el salón de clases a su vida cotidiana. Para vincular la enseñanza del aula de clases con la vida real de los niños que presentan NEE, los maestros se apoyan en los padres de familia; además, hacen adecuaciones a las tareas que se realizan en el hogar; en estos casos, los productos se evalúan de acuerdo con el avance individualizado de cada niño.

Las actividades de educación artística se encuentran fortalecidas, principalmente porque varios maestros desarrollan dichas actividades durante la jornada de trabajo, mediante cantos, movimientos rítmicos, la práctica de la gimnasia cerebral, etcétera. Durante el ciclo escolar se realizan actividades para conocer las tradiciones, la producción artesanal y la gastronomía del estado de Guerrero, así como eventos en los cuales se resaltan las tradiciones culturales,

como el día de muertos, el día del niño, el día de las madres, la erección del estado de Guerrero, entre otras.

En el caso de la conmemoración de la erección del estado de Guerrero, primero se realizó una reunión con todos los trabajadores con el fin de organizar el festival escolar; en ella se acordaron las actividades de dicha actividad y los responsables de cada una de ellas; en dicho festival se elaboró un mapa del estado con cada una de sus regiones; en la cancha techada se montó una exposición sobre los principales productos artesanales y la gastronomía, se presentó un programa artístico-cultural con el folclor; lo valioso de dicha experiencia colectiva fue el alto nivel motivacional que se observó en los niños, los maestros y los padres de familia, quienes no escatimaron esfuerzo, ni tiempo; el ambiente generado contagió incluso a las personas que visitaron la escuela.

## ENFOQUE CURRICULAR

Al indagar sobre los conocimientos que poseen los docentes sobre los nuevos enfoques curriculares de las asignaturas, se pudo comprobar que existe confusión: unos afirman que son adecuados y que están acordes con los retos educativos, pero no explican por qué, mientras otros aseveran que es lo mismo del programa anterior, que sólo cambia la terminología; esta problemática se pretende atender desde las acciones previstas en el plan anual de trabajo.

Este es un aspecto muy importante, porque si existe confusión sobre los enfoques de las asignaturas del plan de estudio, este problema puede ser atendido a través del trabajo colegiado durante el proceso de la planeación didáctica.

Lo anterior nos permite reconocer que la práctica docente en el aula está sujeta a muchas tradiciones, las cuales aportan elementos significativos al aprendizaje de los alumnos; sin embargo, también se manifiestan resistencias para aceptar nuevas formas de trabajo en el salón porque implica un mayor compromiso para el análisis de los nuevos planes y programas de estudio.

## AMBIENTE DE APRENDIZAJE

El aula debe considerarse un microcosmos de la sociedad, donde existe y se manifiesta el conjunto de culturas que constituye la sociedad, y donde es necesario se estimulen los modos democráticos y críticos de la participación e interacción de estudiantes y profesores<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> H.A. Giroux, *Los profesores como intelectuales. Hacia una pedagogía crítica del aprendizaje*, Paidós, Barcelona, 1990

Entre las fortalezas de los docentes, se destaca su capacidad para promover la participación de los niños en la vida escolar y social, propician en los niños actitudes participativas y desarrollan su capacidad para elegir opciones y tomar decisiones, a través de la discusión grupal, acordando acciones o tareas.

Además, los maestros se empeñan en fortalecer valores como el respeto, la tolerancia, la responsabilidad, la democracia, entre otros. Se promueve en los alumnos el respeto a la diversidad, a través de fortalecer una mentalidad abierta, del uso del diálogo. Colocan en un lugar visible y a la vista de todos los alumnos de su grupo el reglamento disciplinario que rige las relaciones al interior del salón de clases; el uso de reglamentos es una característica distintiva de esta escuela. Si bien es cierto que en la mayoría de las escuelas se cumple con la exhibición visible de los reglamentos, lo hacen con la finalidad de atender uno de los estándares de calidad; en el caso de esta escuela el reglamento no es un adorno más sino un instrumento que permite regular las relaciones interpersonales de manera práctica.

En el plan de estudios vigente en la escuela primaria se contemplan los valores universales como contenidos transversales del currículo oficial; sin embargo, en esta escuela se va más allá de esa disposición al reforzar la adquisición de los valores, ya que se integra una comisión expofeso denominada comisión organizativa, la cual selecciona un valor y lo promueve durante una semana y también promueve que los maestros desarrollen un valor en cada salón de clase, que puede no coincidir con el valor general.

En caso de existir conflicto en el aula, se dialoga con los niños involucrados, se analizan las causas o razones que provocaron dicho problema, se buscan alternativas de solución, se establecen compromisos y se determinan tiempos límites para valorar si el conflicto se supera o no; esta estrategia ha dado buenos resultados porque se promueve la tolerancia y el respeto a los demás.

## DESCRIPCIÓN DE UNA CLASE

Los maestros muestran preocupación por innovar su práctica docente, aun cuando algunas características de los grupos, como el alto número de alumnos (treinta y cuatro en promedio), o problemas de conducta dificultan lograr dicha intención; en este caso los maestros aprovechan el número de alumnos por grupo para integrar equipos de aprendizaje de cinco a seis integrantes; es común observar cómo los maestros al desarrollar las actividades entregan material, plantean un problema y con el material que se les proporciona cada equipo busca una solución.

Algunos maestros organizan sus actividades de aprendizaje con base en secuencias: primero se ejecutan ejercicios de estimulación sicolingüística con la audición y ejecución de movimientos rítmicos para estimular ambos hemisferios cerebrales; posteriormente organizan al grupo en equipos, considerando el material, el número de alumnos y la naturaleza del contenido; una vez que el maestro comprueba que las condiciones son favorables, pasa a la siguiente etapa, en la cual se dan instrucciones escritas o verbales que se caracterizan por su sencillez, su claridad y su precisión; por lo general, en las primeras actividades de aprendizaje predominan las operaciones concretas centradas en la manipulación de objetos reales o imágenes que reflejan la realidad, con lo cual los niños construyen principios o generalizaciones del contenido que se aborda; en este punto la maestra o el maestro intenta comprobar el nivel de conocimientos o habilidades logradas, para pasar a la etapa de reforzamiento a través de ejercicios, resolución de problemas o construcción de modelos; en esta etapa se presentan múltiples variantes tomadas de la vida real y los docentes recurren al uso de la *Enciclopedia* para reforzar o fortalecer las habilidades o destrezas contempladas en el contenido. En ocasiones se hacen ejercicios en un cuaderno de trabajo o bien se dejan actividades de aprendizaje para realizar en casa.

Durante todo el proceso de la clase el docente promueve la reflexión sobre cómo se construyen los conocimientos o se desarrollan nuevas habilidades, favoreciendo la metacognición.

Como puede inferirse de lo expuesto anteriormente, el enfoque que predomina durante el proceso de enseñanza y de aprendizaje es el constructivista y, de manera limitada, el enfoque sociocultural.

La secuencia descrita permite considerar una práctica docente en la que la maestra está interesada en que sus alumnos aprendan. Inicia la clase con ejercicios para estimular las funciones cerebrales de los niños, con lo cual busca generar las condiciones para despertar en los niños el interés por aprender procedimientos matemáticos complejos, como las fracciones: utiliza una estrategia que parte de la manipulación de objetos concretos, con los cuales van construyendo símbolos con significado matemático; lo realmente innovador de esta práctica docente es el esfuerzo de la maestra para que los niños inicien procesos metacognitivos con la finalidad de que reflexionen sobre su proceso de aprendizaje.

También se apreció el ambiente propicio para el aprendizaje cuando se desarrolló el festival del día de las madres, que coincidió con una de las visitas; esto permitió reconocer en los maestros su empeño por promover en los alumnos una participación activa, crítica, y creativa; este esfuerzo lo comparten con los padres de familia.

Un maestro comentó:

Los que trabajamos en esta escuela realizamos esfuerzos para hacer comprender a los padres que es necesario que sus hijos apliquen conocimientos que se socializan en la escuela y deban ser aplicados en cualquier ámbito; por ejemplo, en un centro comercial o en cualquier parte que visiten, les pueden preguntar qué opinan, qué piensan. Porque sólo así se reafirman los conocimientos que aprenden en el aula.

Los compañeros aprovechan las preferencias de aprendizaje y participación de sus alumnos, cuando se lleva al espacio áulico material concreto, ya que con él juegan y a la vez aprenden. Otra estrategia que ha permitido obtener buenos resultados es a través de situaciones problemáticas, aprovechando situaciones que se dan en la vida cotidiana; por ejemplo, cuando van a comprar dos objetos que cuestan lo mismo, ellos mentalmente piensan: cuatro pesos más cuatro pesos son ocho pesos, si pagó con una moneda de diez pesos me sobran dos pesos; en este caso, los niños aplican sus conocimientos.

Una forma de saber si los padres de familia atienden nuestras sugerencias se comprueba cuando tenemos las reuniones con ellos; algunos se acercan y nos cuentan sus experiencias sobre los resultados que obtuvieron de las visitas a tiendas o centros comerciales u otros lugares. También reconocen que uno de los principios pedagógicos que guía a todos los maestros de esta escuela es el principio de la flexibilidad y el de la reflexión, porque a través de ellos se puede comprender qué sociedad queremos formar, llegando a la idea de que queremos una sociedad con buenos profesionistas.

Una de las maestras describió la dinámica de Apadrina a un Niño, como una estrategia para favorecer el aprendizaje y el hábito por la lectura:

Los días miércoles de cada quince días, a una hora determinada, se toca el timbre; los alumnos de los grados superiores desarrollan un «apadrinaje con su ahijado», que consiste en mostrarle a los alumnos de los primeros grados cómo se lee; esto se lleva a cabo con los alumnos de los grupos de primero, segundo y tercero, haciendo un intercambio; en algunos casos, los alumnos de primero, segundo y tercero se van a los grados superiores; en otras ocasiones es a la inversa: los alumnos de cuarto, quinto y sexto se trasladan a los grupos de primero, segundo y tercero, para que les lean, les hagan preguntas. Así mismo, se promueve el uso de los rincones de lectura.

Esta estrategia es percibida por los maestros y los alumnos como una más de las actividades innovadoras cuyo impacto ha resultado positivo principalmente por el alto nivel de participación que se promueve. El único inconveniente se presenta cuando por causas de fuerza mayor se suspende; el

interés de los niños por participar en estas actividades se refleja cuando una niña comenta: «Lo que me gusta de mi escuela es la clase de educación física, el recreo y cuando bajamos a la biblioteca a leer con los niños de tercero. Yo le leo un cuento a un niño y luego le pregunto sobre lo que leí».

## ORGANIZACIÓN DEL TIEMPO Y EL ESPACIO

En la administración del tiempo los docentes le dan prioridad a las asignaturas de español y matemáticas: le dan de 45 a 60 minutos y si los contenidos presentan dificultad, les asignan un mayor tiempo. Les preocupa mucho cumplir con el plan de estudios, pero, además, se enfocan también en estas asignaturas para superar los resultados obtenidos en la prueba ENLACE y desde luego atender las necesidades de los niños. Hay que considerar también en esta distribución del tiempo las clases de inglés y de educación física. Todo esto se organiza en un horario general al que se sujeta cada grupo.

En cuanto al espacio áulico, se tienen organizadas algunas áreas, principalmente los rincones de lectura, y en algunos salones el área de matemáticas; estos espacios se utilizan, en ocasiones, para desarrollar los contenidos de los programas, y en otras, para que los niños que han concluido sus actividades puedan jugar o reafirmar sus habilidades y conocimientos de manera autónoma.

Nuevamente se destaca el interés de los maestros en el desarrollo de las competencias comunicativas y del pensamiento lógico matemático. En los primeros grados se observa una ambientación más llamativa para los niños, con materiales que promueven el aprendizaje de la lectura y la escritura, principalmente. Varias aulas cuentan con el equipo de Enciclomedia, aunque pocos lo usan por los problemas con la energía eléctrica señalados arriba.

Los maestros reconocen que no hacen uso de dichos recursos en su salón, pero utilizan con frecuencia el aula de medios; en parte, porque cuentan con el apoyo de una persona encargada para la operación del equipo. Se detecta la necesidad de capacitar al personal sobre el uso de la tecnología, pero sobre todo sobre cómo trabajar los contenidos con el apoyo de la misma.

## PARTICIPACIÓN SOCIAL

La escuela está abierta a la comunidad, principalmente a los padres de familia; de acuerdo con la información de los maestros, los padres de familia participan de múltiples formas; esta participación posibilita que se instrumenten

acciones que benefician a los niños; por ejemplo: los padres de familia colaboran en el aseo de las aulas de clase, se cooperan con diez pesos para el pago de la persona que barre y trapea (aun cuando se cuenta con personal de intendencia), para mantener el salón limpio, porque no desean que sus hijos se enfermen.

Esta acción se implementó debido a que el personal de intendencia es insuficiente para atender todas las aulas (dos intendentes) y el tiempo es breve, ya que ingresan a la institución los alumnos del turno vespertino.

## PLANEACIÓN Y EVALUACIÓN DE ACCIONES

En la primera reunión que se organiza con los padres de familia al inicio del ciclo escolar se les da a conocer el calendario de reuniones que se programan por bimestre. En esa misma reunión se les informa sobre la agenda general, que se estructura de la siguiente manera:

- Primera actividad: reunión de la directora con los docentes y todos los padres de familia.
- Segunda actividad: reunión de cada maestro en su grupo con los padres de familia.
- Tercera actividad: en caso de que se requiera, se reúnen las comisiones que integran los maestros con las comisiones que se conforman al interior del comité de padres de familia; en ocasiones, también participan las comisiones integradas por los alumnos.

Por lo que se pudo observar, las necesidades o problemas que se presentan en la institución se detectan de múltiples formas; en el caso de la inseguridad, como un factor de amenaza hacia la integridad de los alumnos, fue detectada por los padres de familia, quienes descubrieron la presencia de personas extrañas en la colonia y mediante la denuncia lo informaron a la directora de la escuela, al supervisor escolar, así como a algunos integrantes del comité de padres de familia; cada quien, desde su ámbito de competencia, se dio a la tarea de investigar las posibles soluciones, considerando la opinión de personas e instituciones que conocen la forma de atender dicha problemática.

El presidente del comité de padres de familia inició un proceso de consulta con los padres de familia, con la finalidad de proponer algunas alternativas de solución; el supervisor de la zona escolar consultó con las dependencias que atienden ese tipo de problemas y solicitó asesoría para intervenir de manera oportuna; la directora de la escuela convocó al comité de padres de familia para

organizar y citar a todos los padres y tutores a una reunión general para abordar el problema de la inseguridad.

Con los resultados obtenidos se hizo una reunión de trabajo para diseñar algunas estrategias que garantizaran la seguridad de los alumnos que asisten a la escuela. Durante la reunión, el presidente del comité de padres de familia les dio a conocer la propuesta que fue consensada: solicitar la intervención de Seguridad Pública Municipal, para que dos miembros de dicha corporación vigilaran la entrada y la salida de los alumnos a la institución; al no haber ninguna opinión en contra, se consideró aprobada la propuesta, la cual sería ejecutada por el mismo comité con el apoyo de la directora y el supervisor. El supervisor, durante su participación, expuso de manera puntual todas las acciones que normativamente deben operarse por parte de la directora, los docentes y demás personal, entre las cuales se destacan las siguientes:

- Colocar una segunda reja que se cerrará a las ocho en punto, con la finalidad de que los alumnos y maestros que lleguen después de dicha hora no puedan ingresar a las aulas, pero queden protegidos dentro de la institución.
- Diez minutos después se abre nuevamente la reja y se permite el ingreso de alumnos y maestros.
- Con la finalidad de tener un mejor control de las personas que ingresan a la escuela, se destina un área dentro de la institución para tal fin; además, se tomaron medidas para regular el ingreso y permanencia mediante un gafete.

Para darle seguimiento a los acuerdos e indicaciones, cada uno de los distintos actores va registrando los avances y resultados para exponerlos en las siguientes reuniones.

## ESPACIOS DE INTERACCIÓN ACADÉMICA Y OPERATIVA

Los espacios de interacción académico y operativo se desarrollan convocando a los padres de familia a las reuniones que se programan en la institución; se elaboran citatorios que son enviados a sus hogares a través de los alumnos. Mediante el desarrollo del proyecto Escuela para Padres se les habilita para efectuar un acompañamiento a sus hijos, que les permita atenderlos cuando realicen sus tareas o apliquen los conocimientos que adquirieron en el aula y así puedan fortalecer sus competencias que desarrollan durante las actividades de aprendizaje.

Una de las maestras que participó en las entrevistas caracteriza de la siguiente forma la interacción que se genera entre el colectivo escolar y los padres de familia.

Hay padres de familia que no apoyan en las actividades que se realizan en la escuela, porque piensan que la responsabilidad de educar a sus hijos es sólo de los maestros; tal vez ésta sea la debilidad que no hemos podido transformar en fortaleza; sin embargo, hay un importante porcentaje de padres que sí se involucra en atender las necesidades de mantenimiento del edificio escolar y el equipamiento de las aulas; ellos han colaborado para que en los salones de clases se vaya instalando el aire acondicionado, compraron el material para instalar el equipo de Enciclomedia en las aulas que ya lo tienen y han colaborado en colocar protección en las ventanas y las puertas para garantizar la seguridad del equipo.

Otra maestra comentó:

Con el auxilio de los padres de familia se elaboraron tarjetas de memoramas, para encontrar el factor multiplicativo o el resultado de ambos factores, a través de juegos que se aplican en el aula de clases, sentados en el suelo.

Se ha estado en comunicación con los padres de familia, cuando al alumno le hace falta un trabajo o no realiza su tarea; cuando el alumno es brillante durante el día resolviendo uno a uno cada ejercicio y juego, también se le comunica al padre de familia.

Éste es uno de nuestros logros: existe comunicación constante con los padres, apoyo de los mismos, de la dirección de la escuela, del supervisor escolar, de nuestros compañeros de la institución.

El acompañamiento que se les brinda a los niños en el hogar coadyuva al fortalecimiento de una educación de calidad, porque los padres de familia apoyan a sus hijos en las tareas escolares y, sobre todo, en la retroalimentación, para reafirmar conocimientos que permitan obtener buenos resultados en la prueba ENLACE.

Se detectó una preocupación entre los maestros, porque los padres de familia conservan la imagen de una escuela que ofrece primeros lugares, que se destaca por la participación de sus alumnos, por el prestigio que ha ganado y por el buen desempeño de sus egresados, pero dicha imagen la enmarcan en esas escuelas del pasado que se ajustan más a la escuela tradicional. Por lo tanto, algunas actividades, como las deportivas o artísticas, les parecen poco relevantes para la formación de sus hijos, porque ellos se enfocan más al desarrollo intelectual, aunque podríamos decir que esta imagen es promovida

inconscientemente por la preocupación de los maestros en los resultados de la prueba ENLACE.

El consejo de participación social existe y se conformó con personal de la escuela y la representación del comité de padres de familia, un representante sindical, un representante de la sociedad de alumnos y dos padres de familia electos en asamblea, quienes integran la comisión de contraloría social, encargada de vigilar el uso adecuado de recursos y la rendición de cuentas de manera oportuna.

El consejo de participación social se prevé como un órgano de regulación y rendición de cuentas, al llevar el seguimiento de los acuerdos que se toman en asambleas y que implica también el manejo de recursos económicos y materiales en su aplicación en las obras de rehabilitación o ampliación que la escuela requiere.

## CONCLUSIONES

El caso de la Escuela Primaria Lázaro Cárdenas resulta interesante y nos permite afirmar que es una escuela eficaz porque en los procesos inherentes a la gestión escolar y pedagógicas la mayoría de los involucrados asume responsablemente su papel; el supervisor de la zona escolar permanece atento a las necesidades, problemas y conflictos que se generan en las escuelas de su zona; la directora ejerce un liderazgo académico basado en el respeto a todos los actores y en la atención a los múltiples problemas que se generan en la institución; la mayoría de los docentes se consideran compañeros de trabajo, comparten problemas de aprendizaje que se presentan en sus grupos y participan con su experiencia sugiriendo alternativas que permitan obtener buenos resultados de aprendizaje; y muchos de los padres de familia actúan con responsabilidad, están pendientes del avance de sus hijos, cumpliendo con la función de acompañarlos en la ejecución de sus tareas.

Es importante mencionar que ésta es una escuela privilegiada. Por ser una escuela completamente urbana, y por contar con una muy buena ubicación, muchos docentes desean llegar a ella; por lo mismo, cuenta con personal de apoyo en varias áreas, como la atención de niños con NEE, educación física, biblioteca, aula de medios, inglés, lo que le facilita la atención de muchas necesidades en comparación con otras escuelas primarias de la región.

Esta institución participa de manera limitada en actividades de intercambio con otras instituciones; sólo lo hace cuando se convoca, como un cumplimiento de las actividades organizadas por instancias superiores. Se requiere que amplíe su comunicación con otras escuelas cercanas por lo menos.

## RECOMENDACIONES

Con la finalidad de avanzar en el fortalecimiento de esta institución, se recomienda:

Vigorizar el trabajo colegiado, promoviendo el intercambio de experiencias exitosas entre docentes de la misma institución y con las de otras escuelas.

Impulsar la difusión del estudio sistemático de las experiencias exitosas de trabajo colegiado en espacios y tiempos expreso para ello.

Avanzar en el fortalecimiento de las buenas prácticas, a través del acompañamiento de asesores académicos externos que les permitan a los docentes en servicio la oportunidad de sistematizar y consolidar sus saberes, retroalimentando de manera permanente los conocimientos que fortalezcan una enseñanza para el desarrollo de competencias básicas.

Se recomienda a las instancias de gestión escolar —la supervisión y la dirección de la escuela— gestionar opciones de capacitación o actualización de los maestros, para fortalecer las competencias docentes en cuanto a la enseñanza y el aprendizaje de los contenidos de las asignaturas curriculares que tienden a desarrollar el pensamiento científico y que clarifiquen las características propias de los nuevos enfoques curriculares y los principios teórico-metodológicos que les dan sustento.

## BIBLIOGRAFÍA

- SCHMELKES, Sylvia, «La interculturalidad en la educación básica», *Proyecto Regional de Educación para América Latina y el Caribe*, núm. 3, dic., 2006
- MARTÍNEZ MALDONADO, Ma. de la Luz, «La integración educativa, un nuevo reto», Orbe, UNAM-Iztacala, feb., 1999, <http://cexpe.iztacala.unam.mx/historico/recomedu/orbe/zaragoza/martinezm.html>
- [http://www.losmejoresdestinos.com/destinos/mexico/acapulco/acapulco\\_ubicacion\\_geografica.php](http://www.losmejoresdestinos.com/destinos/mexico/acapulco/acapulco_ubicacion_geografica.php)
- SAMMONS, P., *Características clave de las escuelas efectivas*, SEP, México, 2005 (Biblioteca de Actualización del Maestro)
- BERTELY BUSQUETS, María, *Conociendo nuestras escuelas*, Paidós, México, 2000
- CAMPS, Anna (coord.), *El aula como espacio de investigación y reflexión. Investigaciones en didáctica de la lengua*, Graó, España, 2001
- ANTÚNEZ, S.L.M. del Carmen, et al., *Del proyecto educativo a la programación del aula*, 13ª ed., Graó, España, 2000



# LA CONDICIÓN ES QUE TRABAJEN:

## RELATOS DE LIDERAZGO Y COMPROMISOS DE LA TELESECUNDARIA SOR JUANA INÉS DE LA CRUZ

Jorge Alsina Valdés Capote<sup>1</sup> • Victoria Jorge Salvador<sup>2</sup>

### PRESENTACIÓN

Nuestra visita a la Telesecundaria Sor Juana Inés de la Cruz resultó completamente inesperada para el director y los maestros. Eso nos permitió contar con el elemento sorpresa, gracias a lo cual pudimos conocer la escuela desde sus aspectos más espontáneos

Los docentes y los padres de familia nos recibieron con amabilidad y disposición para colaborar. Estuvimos en las instalaciones un día y medio, dedicados a observar las dinámicas de interacción entre los alumnos y los maestros. Además de entrevistar a estos últimos, conversamos con algunos padres de familia y presenciamos un diálogo entre el director y un padre de familia. Elementos de esa conversación se recuperan más adelante como muestra de la posición que ocupa la escuela y su dirección en la comunidad de Zotoltilán.

### DISCUSIÓN DEL MÉTODO

Abordamos nuestra visita a la telesecundaria desde una perspectiva cualitativa. A diferencia de lo que sucedería en un estudio cuantitativo, nuestro análisis nos permite registrar la información según el carácter significativo de ésta. Como investigadores, construimos el caso a partir de situaciones y relaciones sociales observadas mientras se manifestaban de forma natural y espontánea. Es por eso que, durante la observación en la escuela, lo que nos interesó fue apreciar las interacciones a distancia, así como la manera en que los niños se movían por la escuela.

Aunque contábamos con una guía de observación, gran parte del registro cualitativo consistió en la recolección de los datos según se fueron presentando y no necesariamente a partir del orden y el formato propuestos por la guía. En las páginas que siguen mostraremos las condiciones bajo las cuales funciona esta escuela. Nuestra intención es la de mostrar el caso en

<sup>1</sup> Profesor investigador de la Universidad Autónoma Metropolitana-Xochimilco

<sup>2</sup> Profesora investigadora de la Normal Rural Federal Rafael Ramírez, Guerrero

su singularidad, tomando en cuenta que algunos aspectos son únicos de esta institución mientras que otros son de aspecto general y pueden servir como base para inferencias teóricas de distinta naturaleza.

Presentamos nuestra visión de la Telesecundaria Sor Juana Inés de la Cruz más como una narrativa que como un informe técnico o científico. Al valernos de la observación y la entrevista cualitativa como medios de aproximación al estudio de caso, surgen preguntas en torno a la objetividad del reporte. ¿Deseamos producir una narrativa desde una posición de investigación externa que pueda contradecir incluso las perspectivas de las personas involucradas o se trata de presentar la caracterización de cada caso en sus propios términos, en su propia circunstancia? Puesto que tal contraste es inevitable cuando el caso involucra a varios individuos, decidimos que nuestra finalidad debía ser, por un lado, la de mostrar lo observado desde fuera, al mismo tiempo que dábamos la voz a los actores y fungíamos como vehículo de su expresión, más que como investigadores en busca de informantes.

La narrativa del estudio gira en torno a la pedagogía de la escuela, la cual resulta ser una combinación de estrategias, esfuerzos de gestión y administración de recursos, así como de la participación y el interés de la comunidad de padres de familia. En este caso, el reconocimiento de la comunidad debido a su impacto en el exterior resulta relevante.

En las páginas siguientes, construimos el relato de nuestras observaciones, lo mismo que damos voz a los entrevistados. Partimos de la pregunta: ¿qué hace que esta escuela sea exitosa?

## EL CONTEXTO Y LAS CONDICIONES

La Telesecundaria Sor Juana Inés de la Cruz se encuentra a unos 23 kilómetros de Chilpancingo, después de 15 km de pavimento y 8 km de terracería. La cabecera municipal de Mártir de Cuilapa es Apango, sitio donde comienza el camino de terracería. El tramo entre Apango y Zotoltilán implica un recorrido sin problemas, aunque es notorio que, en tiempo de lluvias, se convierte una ruta complicada.

El paisaje es abierto, prácticamente libre de árboles y otros tipos de vegetación. La tierra es pedregosa y difícil de arar. Sin embargo, encontramos campesinos trabajando. La población de Zotoltilán es mestiza y el 100% de los niños hablan español.

Durante dos días de clase —jueves y viernes— apreciamos el funcionamiento de la escuela, la dinámica de sus clases, las interacciones y el movimiento de los estudiantes y los profesores. Buscando datos e indicadores

cualitativos más que numéricos, realizamos entrevistas con los padres de familia, con los maestros y con algunos niños. Observamos actividades académicas en el taller y el laboratorio y tuvimos la oportunidad de recorrer la comunidad y de dialogar con miembros de ella. A lo largo de la visita, pudimos constatar el compromiso y el entusiasmo de los sectores involucrados en la escuela, desde la madre de dos alumnos que atiende la cooperativa hasta los tres profesores, pasando por los comentarios de otros padres de familia y demás miembros de la comunidad.

Desde el principio, nos llamó la atención el hecho de que parte del éxito de la escuela proviniera del reforzamiento de su imagen en espacios externos como la cabecera municipal, donde nos entrevistamos con los responsables de la cartera de educación, quienes reconocieron la labor de la dirección y los maestros.

La telesecundaria, que comenzó como una galera de lámina con piso de tierra, es en la actualidad un edificio de instalaciones modernas y en buen estado. A partir de su apariencia física, limpia y ordenada, es posible percatarse de la atención y los cuidados que le brindan quienes la usan. Más adelante, pudimos corroborar esa primera impresión. Su éxito se debe principalmente al liderazgo y la capacidad de gestión del director, al compromiso de los maestros (todos poseedores de formación profesional) y al apoyo decidido de los padres de familia y de la comunidad. Ellos reconocen la importancia de la educación como algo que reditúa oportunidades de progreso para los alumnos y sus familias.

## LA ESCUELA

La telesecundaria cuenta con tres maestros y un director. Cuando fue fundada por un comité de ciudadanos en 1994, poseía 12 alumnos inscritos. Desde entonces es sostenida por la comunidad. En 1997, las autoridades municipales construyeron las primeras dos aulas y, tres años más tarde, el CAPECE edificó el resto de las instalaciones que hoy posee. Gestiones adicionales, entre los años 2005 y 2008, lograron la creación de un aula adicional, del cerco perimetral de 243 metros (el director de la escuela, el maestro Porfirio Palacio, hace hincapié en lo difícil que resultó gestionar el levantamiento de esa cerca), la cancha de basquetbol y las instalaciones sanitarias. Todo se encuentra en excelente estado de mantenimiento y limpieza.

La escuela está ubicada en una loma a la entrada del pueblo. La tierra alrededor es árida y rocosa. Se trata de una zona pobre, la mitad de cuyos habitantes son propietarios y la otra mitad ejidatarios. En una región productora de mezcal, el alcoholismo es un problema grave.

El terreno de la escuela está compuesto por áreas verdes y posee algunos árboles que prosperan gracias al cuidado de estudiantes y maestros. Esas áreas demuestran la manera en que los actores escolares asumen sus tareas con compromiso y con un sentido de futuro simbolizado en el cuidado de las plantas.

Dice Doña Clara: «La escuela sí ha mejorado mucho, antes no era así, no era más que una galera con piso de tierra, no había ni una sola plantita. Hace ocho años todavía era más triste». Tiene a sus hijos en la secundaria desde hace unos siete años: «dos de mis hijos estudiaron aquí, ahorita tengo uno inscrito».

Otra madre de familia maneja la cooperativa escolar, la tiendita de la escuela. Se trata de una instalación hecha de láminas y cartón, ubicada a un costado del patio de ceremonias. De bastante mal aspecto, contrasta con el patio de la escuela y es probablemente la única mala nota en la infraestructura del plantel. A la hora del recreo, los guisados de la vendedora, quien tiene un hijo en la secundaria, son bastante apreciados por los maestros, mientras que los estudiantes prefieren consumir golosinas y refrescos. El ambiente es de confianza y familiaridad, lo cual crea la sensación de encontrarnos en un espacio seguro. La matrícula de la escuela, en el momento de la visita, era de unos 65 alumnos, más o menos equilibrada en términos de género.

Al comenzar el día, según iban llegando los estudiantes (la mayoría de ellos con uniformes escolares), se organizaron pequeños grupos dedicados a regar las plantas con agua extraída de la cisterna. Los maestros hacían lo mismo mientras conversan con los niños sobre temas cotidianos. Es una actividad donde privan las risas y la camaradería entre los participantes. Dejar los libros y tomar la cubeta es una especie de ritual matutino que dura entre treinta y cuarenta minutos.

Además de la cisterna, la escuela cuenta con una bomba de agua. Anteriormente, el agua se traía de una distancia de 600 metros. Mientras riegan, los maestros exponen cosas relativas a las plantas y los productos de la siembra. El director nos explicó que los padres de familia regularmente forman brigadas para podar y dar mantenimiento al terreno.

No cabe duda que la actividad del riego constituye una especie de rito simbólico y práctico que refuerza la integración comunitaria. Resulta sugerente ver cómo la tenacidad logra que, entre las piedras, surja la vida como «una promesa de futuro», como expresa el director refiriéndose también a los niños y las niñas de la escuela.

El inmueble consta de tres salones (uno por grado escolar), una galera con piso de tierra y sin paredes (parte de la escuela original), un laboratorio, una oficina, las instalaciones sanitarias y una bodega. Cuenta además con un patio de ceremonias y con una cancha amplia de basquetbol. Cada salón posee un

monitor y un reproductor de video. No hay evidencias de uso reciente de estos aparatos. En contraste, se percibe el uso intensivo de las siete computadoras del plantel.

El laboratorio y las áreas del taller se encuentran llenos de objetos: maquetas, cuadernos y artefactos diversos que demuestran un uso constante del espacio. Las instalaciones sanitarias lucen impecables.

Según informa el director, de 71 niños que ingresaron a primer grado de secundaria, 65 de ellos van a aprobar el ciclo. La repetición de año escolar es un problema. La población de la escuela está equilibrada entre niños y niñas. En primer grado, hay 37 niños y 34 niñas. En el ciclo escolar pasado, de los 71 que iniciaron, desertaron 8 y repitieron otros 8. El 60% de los alumnos repite materias, principalmente matemáticas y lengua extranjera.

El patio de ceremonias es relativamente pequeño, pero la cancha de basquetbol es amplia y se usa para ejercicios de educación física y otros deportes. El primer día se llevaron a cabo actividades al aire libre donde participaban todos los niños. Parece ser que estudiar y terminar la secundaria es más difícil para estas últimas. Según los usos y costumbres locales, las mujeres son casaderas desde muy temprana edad. A partir de los doce o los trece años, están listas para casarse y tener hijos. Si no se han casado a los dieciocho, se las considera quedadas.

Las causas de deserción tienen que ver, por un lado, con la falta de interés de quienes no comprenden los beneficios a largo plazo de la educación y, por otro, con la falta de recursos económicos para continuar con los estudios. Así pues, parte del desinterés proviene de las precarias condiciones económicas y sociales. También, como hemos visto en el caso de las mujeres, hay impedimentos culturales. Dentro de este ámbito, igualmente podemos ubicar el choque de costumbres provocado por la migración a Estados Unidos.

Tanto el pueblo como la escuela tienen drenaje y electricidad. También hay un centro de salud y clínica. Esta región provee de agua a la cabecera municipal. Además de la telesecundaria, hay en el pueblo un jardín de niños y dos primarias. La telesecundaria alberga a cerca del 50% de los que terminaron la primaria en el pueblo.

Como ya hemos explicado, la escuela es un referente comunitario y en ello está la medida de su éxito. Un miembro de la comunidad comenta: «no cierra en días festivos» y, según afirma el director, «los maestros no acostumbran acudir a las convocatorias de reuniones sindicales del magisterio o en actos políticos», particularmente cuando significa dejar la escuela en días y horarios de actividades escolares. Una y otra vez se percibe el interés del personal en la escuela por encima de los intereses estrictamente personales, otro factor que destaca a esta telesecundaria como una escuela de éxito. Dentro de la escuela se

tiene la sensación de encontrarse en un ambiente sano, seguro y de trabajo. Se percibe el entusiasmo del personal por nuestra visita y cierto nerviosismo en los alumnos. Se ve claramente que todos disfrutaban de lo que hacen y están seguros de lo que muestran. Nuestra presencia despertaba cierto aire de solemnidad que, sin embargo, no eliminaba las risas espontáneas y las miradas curiosas, como no nos excluía de la oportunidad de conversar con soltura con los estudiantes.

## LA GESTIÓN PEDAGÓGICA Y EL DISPOSITIVO DE ENSEÑANZA-APRENDIZAJE

Como hemos mencionado, la planta docente está compuesta por tres maestros y un director. Después de varias conversaciones con el personal docente, percibimos que entre ellos hay una especie de sana competencia profesional. La finalidad es ser el mejor maestro, el más dedicado a sus alumnos.

Tuvimos la oportunidad de observar una clase dirigida a segundo grado. El tema fue la función de la ONU y otros organismos internacionales para el equilibrio económico y la paz mundial. La clase resultó dinámica y completamente presencial. El maestro, en este caso el director, incitaba a la participación de los alumnos. Percibimos que las televisiones no se utilizan con mucha frecuencia. En esta aula (la galera) no hay televisión. Se trata de una de las partes de la escuela original, sin paredes formales ni piso. El ambiente rústico, sin embargo, no parece operar en detrimento de la clase ni de sus contenidos. Observamos, al contrario, una dinámica participativa, trabajo autónomo de grupo e interacción entre los estudiantes. En fin, nos pareció un ejemplo de acción pedagógica participativa y constructiva alternando entre la deducción y la inducción a partir de la guía del profesor. La aplicación, con conocimiento de causa, de prácticas pedagógicas dinámicas y participativas, combinando elementos de la escuela activa con los de la escuela tradicional, es otro factor más del éxito de la telesecundaria. Nos preguntamos también si la ausencia de la televisión no será también uno de esos factores.

Las demás aulas, ya estructuradas formalmente como tales, cuentan con televisores que también permanecen aparentemente en desuso. El hecho es que el sistema permaneció apagado durante el tiempo que pasamos ahí y la antena lucía incluso oxidada (aunque no hicimos más para constatar su funcionamiento). El director de la escuela se refirió a un desfase entre los contenidos del libro, el ritmo de los estudiantes y los temas transmitidos. La escuela no tiene la capacidad para grabar las transmisiones y formar su propia videoteca. Al no contar con equipo para grabar los programas y verlos en otros horarios, se perdía el sentido del uso de la televisión. Lo cierto es que los televisores estaban

apagados y se veía polvo sobre los botones de control. No es difícil pensar que hace tiempo no los usan.

Nos reservamos cualquier opinión en este espacio respecto al sistema de escuelas de telesecundarias en el país, su rendimiento y sus resultados. Nos limitamos simplemente a mencionar que la operación exitosa de esta telesecundaria se sustenta en una acción pedagógica fundamentalmente (si no es que exclusivamente) presencial.

La dinámica e interacción entre los alumnos resultó interesante al observar la discusión en equipos sobre diferentes aspectos de política internacional. Temas referentes a organismos internacionales (como la OMS, la FAO, el FMI, la OIT, etc.) fueron abordados con habilidad explicativa por parte del maestro. En el caso de esta clase, pudimos apreciar el esfuerzo del docente por hacer pensar a sus alumnos valiéndose de preguntas y de ejemplos. Los alumnos estaban atentos y, como casi siempre sucede, unos participaban más que otros.

Posteriormente, los alumnos se quedaron trabajando en equipos el tema de los derechos humanos a partir de sus lecturas. El maestro anunció que después discutirían una obra de teatro que ellos mismos tenían que presentar, llamada *Como si fueran las Naciones Unidas*.

En una de las aulas formales, otro equipo estaba discutiendo los diferentes roles de los miembros de una familia para ejemplificar los conceptos de organización y división social del trabajo.

Fuimos testigos de la labor de los profesores en dos clases en las cuales encontramos actividades dinámicas, trabajo en equipo y actitud grupal. En ambas escuchamos una explicación clara sobre los temas que se abordaban. Vimos la forma en que se promovía la cooperación mutua y la manera en que los estudiantes respondían a las tareas.

Al entrar al aula de tercer grado, encontramos a un grupo de unos catorce alumnos trabajando sobre sus libros, también en equipos, sin la presencia del maestro. Al comentar al respecto con el director, este respondió que «van poco a poco aprendiendo a trabajar solos. Ésa es una de las cosas que aprenden aquí».

Desde el punto de vista del director, él y los demás profesores procuran fomentar la libertad entre los alumnos y les permiten moverse en sus actividades. «La condición es que trabajen», dice.

## LOS MAESTROS

El mtro. Porfirio Palacio Celino, además de ser el director de la telesecundaria, es también uno más de los profesores, puesto que recorre los salones de los tres grados apoyando el trabajo de cada uno de los docentes. Lleva diez años

en la escuela y la considera su casa por ser el sitio donde pasa más tiempo, incluso más que en su propio hogar. Formado en la Escuela Normal Superior de Guerrero, y con un grado de maestría, lleva quince años de servicio en el magisterio.

En entrevista, una madre de familia expresa que «de la secundaria no hay ninguna queja». Ninguno de los padres de familia se queja de los maestros. «El director es bueno. Los maestros llegan temprano y son un ejemplo para los niños». Otra madre reitera lo dicho: «el director es bueno, los maestros son trabajadores y nunca salen temprano. Siempre hay clases». Una más agregó: «no era así en la primaria, los maestros llegaban tarde».

El segundo día de la visita llegamos antes de la hora de entrada, acompañados por uno de los maestros. Los otros profesores ya estaban ahí, el director llegó minutos después. Todos estaban presentes con puntualidad, a pesar de ser «día para ir a cobrar». Las actividades propuestas para aquel día eran las normales: «todos cobramos en la tarde».

Como parte de la entrevista, pedí al maestro Freddy López Acosta que describiera un día común en el plantel: «todos llegamos antes de las ocho de la mañana. Lo primero que hacemos es que cada quien, maestros y alumnos, tomamos la cubetas para llenarlas de agua y regar las plantas que tenemos asignadas. Eso lo hacen todos los grados y toma de media hora a cuarenta minutos. Inmediatamente, pasamos al salón de clases para comenzar el día. Los lunes, miércoles y viernes vemos biología, español y matemáticas antes del recreo. Después vemos geografía y luego inglés. Los demás días son dedicados a las actividades de talleres y cómputo, además de las actividades deportivas». Freddy llegó a la Telesecundaria Sor Juana Inés de la Cruz en el año 2002. Atiende principalmente el primer grado y tiene título de arquitecto con especialidad en urbanismo.

Al preguntar expresamente por las actividades de la telesecundaria como tal, dos de los maestros respondieron que «la t.v. la usamos poco. Lo que pasa es que está desfasada de los libros y el ritmo de trabajo de los alumnos y cómo vamos en el salón de clase. Si acaso la usamos dos o tres veces por semana». Ante la misma pregunta hecha a los alumnos de tercer grado, la respuesta fue unánime y a coro: «¡nunca!».

El maestro Raúl Encarnación Olivares, al igual que los otros dos maestros de la escuela, tiene estudios a nivel de licenciatura. Es ingeniero civil y maestro de tercer grado. Llegó a la escuela hace ocho años. Como Freddy, expresa su gusto por estar en la escuela y continuar enseñando. Se expresa muy bien del director, a quien le reconoce excelentes habilidades de gestión. Encontramos al maestro Raúl en el taller de cómputo, donde había unos diez alumnos en torno a tres computadoras. Explica que todos ellos utilizan las computadoras en busca de información en *Encarta* y otros programas.

El interés de los estudiantes era evidente y, al preguntar a uno de los equipos sobre lo que hacían, explicaron que estaban buscando e imprimiendo información para realizar una de las tareas para la clase del siguiente lunes. Los propios estudiantes comentan que el uso de las computadoras es cotidiano y casi todos ellos hacen ahí tareas y búsqueda de información: «elaboramos y presentamos reportes de investigación y tareas. Nos gusta trabajar con la computadora». Al preguntarles cuál era la razón, las respuestas fueron: «¡aprendemos inglés!», «llegamos al conocimiento», «nos ayuda a aprender».

En el salón de tercero había unos trece estudiantes. De ellos, tres o cuatro continuarán con el bachillerato en otro pueblo, puesto que en Zotoltilán no hay preparatoria. A la pregunta de si les gustaría continuar estudiando en caso de que hubiera bachillerato en su población, la respuesta de todos fue afirmativa.

Víctor Manuel López Rodríguez es licenciado en filosofía y maestro de segundo grado. Tiene experiencia previa como maestro rural en escuelas de la Costa Chica y otros lugares. Cuenta que en Zotoltilán ha encontrado las mejores condiciones y el mejor ambiente laboral. Al igual que Raúl, llegó a la escuela en el año 2002. Expresa haber formado un muy buen equipo de trabajo con sus colegas, «aunque cada quien está mucho por su lado, pero cuando el director nos llama y hay que colaborar, todos lo hacemos». «A lo largo de cada tres años de la secundaria, los alumnos van conociendo a todos los profesores y los profesores a los alumnos. El director da clases y talleres en los tres niveles».

Víctor señala que hay reuniones de profesores con la finalidad de discutir asuntos referentes a las clases y la escuela «pero no son sistemáticas, sólo cuando se necesita». Expresa que los maestros se entregan a su trabajo, se preocupan por la escuela y los estudiantes, hacen equipo con los otros profesores y que «cooperamos, no competimos». Nos hace ver cómo él y los otros maestros, incluyendo al director, le dedican a la escuela más tiempo que el formalmente requerido. Los tres maestros viven en Chilpalcingo. El director vive en Apango.

Posteriormente, en conversación con dos de los maestros se comentó: «tenemos la tranquilidad de estar relativamente cerca de nuestras familias en Chilpalcingo. Nos da tiempo de ir y venir de nuestras casas todos los días. Al mismo tiempo, sentimos la escuela como propia. Ésta es nuestra escuela, pues es parte de cada uno de nosotros». Uno de los profesores menciona que la telesecundaria es para él una especie de refugio. Ahí encuentra, dice, «parte de lo que llamo familia».

Finalmente, los maestros hablaron de una «vocación de servicio» que, si no fuera por lo que observamos en la escuela, podría sonar como una expresión panfletaria. Al contrario, percibimos la entrega honesta de todo el personal y el entusiasmo y alegría de los estudiantes

## IMPACTOS: LA DIRECCIÓN Y LA GESTIÓN ESCOLAR

Conversando con doña Clara, madre de una alumna y presidenta de la asociación de padres de familia, comenta que «una vez las autoridades (sanitarias) dijeron que venían a fumigar y no lo hicieron. El director llamó a los padres de familia y dijo «¡hagámoslo nosotros!». Vinieron los maestros, alumnos y padres a fumigar y limpiar. Trajeron jabón y artículos de limpieza». Esto fue parte de las acciones preventivas tomadas en la escuela durante la pasada epidemia de influenza.

La cancha, el patio y los salones muestran una limpieza impecable. Los objetos en los talleres y los rincones de las aulas, la disposición de las computadoras, la oficina del director llena de papeles y libretas, todo reposaba en un estado de caos organizado. El director, detrás de su escritorio, movía papeles, levantaba libretas y comentaba en tono jovial que casi siempre encontraba lo que buscaba.

La economía en la región es básicamente de temporal y de subsistencia. Se produce un excelente mezcal pero, como ya se ha dicho, el alcoholismo es un problema manifiesto entre la población.

Hay una maquiladora de balones de fútbol que proporciona empleo a muchos. Además de las fábricas de ladrillos, nos hay muchas más opciones para escoger.

Una parte significativa de los jóvenes optan por migrar a Estados Unidos, por lo que las remesas son una parte importante del ingreso de las familias. Las expectativas de muchos jóvenes son bajas y el director explica cómo su trabajo no es nada más dirigir una escuela sino animar a los alumnos para que sigan estudiando. Logramos identificar que esta preocupación se extiende más allá de los límites de la escuela y funciona como un factor de integración en la comunidad y es otro más de los elementos de éxito en este plantel escolar.

El director habla de «aprender a aprender» y de los enfoques constructivistas. Conduce una clase dinámica donde aplica ejercicios en pequeños grupos de trabajo, diseñando actividades de búsqueda de información mediante preguntas y respuestas.

Uno de los maestros expresa que los apoyos del gobierno no son suficientes, al tiempo que reconoce que el director «siempre está buscando oportunidad de traer recursos a la escuela». Si en algo hubo consenso y constancia en los comentarios de los entrevistados fue en el rol de liderazgo y la capacidad de convocatoria que tiene el director.

En el primer día de la visita, acompañados por un regidor del municipio, tuvimos la oportunidad de conversar con la presidenta municipal y con la responsable de la cartera de educación. El director de la telesecundaria, en su momento, fue regidor del municipio y ha tenido diferentes experiencias en la

gestión pública. Él mismo describe cómo, en beneficio de la escuela, acude a políticos, servidores públicos, amigos y gente de recursos, para que apoyen a la escuela.

El comité de padres de familia «se reúne cuando hay asuntos que tratar. Por ejemplo, cuando los niños van a salir fuera de la escuela para un viaje de campo o cuando es necesario decidir sobre la compra de útiles o materiales», dice una de las madres de familia. El director señala que el comité de padres de familia es el que hace las compras y recibe los materiales. También es el comité quien cita a los padres de familia cuando hay necesidades. Dice el maestro Porfirio Palacios: «el año pasado, por ejemplo, se pidió una cooperación económica por padre de familia para pagar la reparación de la galera. También, en este año, se les pidió cooperación para comprar una computadora más. Ya tenemos siete». Agrega: «no todos los padres de familia pueden aportar y algunos se quedan sin hacerlo, pero nunca se nombran y quienes no aportan con dinero lo hacen a veces con trabajo o con materiales. Traen arena, grava y lo que hace falta».

Lo anterior es muestra tanto de la participación e interés de la comunidad en su escuela como del trabajo del director al lado del comité.

La organización se aprecia en las mañanas, antes de comenzar las clases, cuando estudiantes y profesores recorren el predio llevando las cubetas de agua en un esfuerzo común por tornar el terreno árido en área verde. Al ver ya algunas sombras de arbustos y zotoles (planta que da nombre al pueblo, casi extinta en la región), es evidente que esto se está logrando.

## RESULTADOS: INTERACCIÓN CON UN PADRE DE FAMILIA

Durante el segundo día de la visita a la telesecundaria, mientras conversábamos con el director, llegó don Francisco con la intención de solicitar los documentos de su hijo, un joven de tercer grado, para sacarlo de la escuela. Su hijo mayor trabajaba en Estados Unidos y, ante la incitación de algunos familiares, don Francisco decidió que el hijo menor tenía que seguir los mismos pasos cuanto antes, aunque esto implicara interrumpir los estudios de secundaria. El maestro Porfirio Palacio, con paciencia y claridad, le explicó a don Francisco lo que ha invertido, hasta ese día, en la educación de su hijo, desde preescolar hasta el tercer grado de secundaria. Con toda tranquilidad, le hizo ver lo que iban a perder tanto él como su hijo si no completaba el ciclo escolar y obtenía el certificado de la secundaria. ¡Más aún cuando se está a un mes y medio de lograrlo! En fin, le habló al padre de familia acerca del daño que, en su opinión, le hacía al joven al interrumpir sus estudios y cambiar «la certeza de su certificado ahora por la incertidumbre de irse al otro lado».

Enseguida realizó un ejercicio que consistía en ir anotando y sumando: «a ver, don Francisco, ¿cuánto ha invertido en la educación de su hijo, en términos financieros, hasta este momento? Y si su hijo no termina, abandona el estudio y no obtiene el certificado, ¿cuánto es lo que va a perder?». El maestro Porfirio y don Francisco hicieron cuentas de costos, transportes, contribuciones, libros, comidas y golosinas, salarios no devengados al paso del tiempo, esfuerzos, desvelos y otras tantas cosas que no se podían medir «como el conocimiento y los sueños». El caso es que la suma superaba los cien mil pesos, «que se van a perder, don Francisco, si no se logra el certificado».

Profundamente consternado por el retorno de su inversión, don Francisco declaró con firmeza que «lo pondría a la consideración de su esposa», pues él ya estaba convencido de que su hijo debía esperar hasta obtener el certificado de secundaria. Se retiró de la oficina del director, pero no sin antes pedirle que le firmara «un papelito» para que su esposa le creyera que había tenido esa conversación con el director y un «maestro visitante de fuera». Solicitó que nosotros también firmáramos para darle aún mayor credibilidad ante su señora.

Comenta el director que éste es un caso al cual se enfrenta con frecuencia. Demasiados, desde su punto de vista, abandonan la secundaria antes de terminarla «por irse al otro lado como trabajadores migrantes, muchas veces, si no la mayoría, sin papeles». Algunos también la abandonan cuando están a punto de terminarla, ya sea porque se casan o porque, ante la necesidad, consiguen un trabajo. Para el director, esta interacción con el padre de familia resulta tan importante como el registro en los libros e informes de la escuela. Lograr que el joven permanezca en la escuela hasta la obtención de su certificado de secundaria «es el mejor resultado que podemos mostrar».

Al interrogarlo sobre las estadísticas de la escuela, el director mencionó algunos números al tiempo que buscaba los registros en medio de su caos organizado. Nos quedamos con la sensación de no tener que ver los registros porque estoy viendo a la escuela, a los jóvenes y a los maestros. El director señala que la escuela es su «segunda casa. La mujer se queja. Dice que le pongo más atención a la escuela que a ella».

## LA PARTICIPACIÓN DE LA COMUNIDAD

Durante el poco tiempo que representan dos días de visita, no tuvimos la oportunidad de conversar con más de seis o siete padres. En todas las conversaciones se habló de la colaboración de los padres de familia, del trabajo de la dirección de la escuela y del desempeño del actual director y los tres

maestros. Se trata de la opinión de personas que tienen hijos de diferentes edades y que han conocido la escuela y su historia durante varios años.

Las reuniones formales con padres de familia parecen realizarse «cuando se necesita» y, con la comunidad, en la medida de lo requerido. Es factor de éxito, en la relación con la comunidad, no abusar de reuniones «largas y aburridas».

Los comentarios son positivos, aunque la mayor parte de lo que describimos se refiere a una sensación cualitativa, cuasi-fenomenológica, de estar en un ambiente sano en que las cosas fluyen y se resuelven. Así, pudimos observar el respeto hacia la escuela y el director por parte de quienes tienen a sus hijos inscritos en el plantel. La telesecundaria es un lugar importante en la vida de la comunidad. Entrevistamos a la presidenta de la asociación de padres de familia, como ya mencionamos, y a una miembro de la comisión de contraloría social de la escuela. También, como ya referimos, en la cabecera municipal tuvimos la oportunidad de hablar con la presidenta municipal, con un regidor y con la responsable municipal de la cartera de educación. Todos ellos aportaron comentarios positivos sobre la escuela y su director.

La presidenta de la asociación de padres de familia, doña Clara, asegura que la escuela es importante para la comunidad: «yo sí colaboro, es para mis hijos y mis nietos». Este último comentario apunta hacia un factor de éxito que ya mencionamos arriba: existe en la escuela, entre los maestros y los padres, una noción de futuro, un convencimiento de que la escuela puede abrir oportunidades para sus hijos.

Según el director, hay actas y acuerdos de reuniones del comité de padres de familia, pero quizá la mejor evidencia de la participación de la comunidad es la asistencia regular de los jóvenes, atentos, con sus uniformes limpios y sus tareas completas.

Resulta también importante reconocer la participación de la escuela en una diversidad de eventos regionales y el logro, en más de una ocasión, de alguno de los primeros lugares.

## CONCLUSIÓN

Quienes realizamos la visita a la telesecundaria Sor Juana Inés de la Cruz, opinamos que la institución es plenamente merecedora del Reconocimiento Guerrero a la Calidad Educativa.

No existe proceso alguno que no pueda ser mejorado. No hay escuela, por buena que sea, que no pueda incorporar algún elemento más de calidad, alguna herramienta nueva o alguna técnica mejorada. No hay profesor, por excelente que sea, que no pueda beneficiarse de un curso más de actualización en pedagogía.

Pero ningún curso ni ninguna técnica tendrán sentido si no son aprovechadas con entrega y con convencimiento. En la telesecundaria Sor Juana Inés de la Cruz encontramos ambas cosas. En el cuerpo de maestros y en los padres de familia hallamos el mismo entusiasmo que vimos en los jóvenes cargando agua para regar las plantas o discutiendo sobre política internacional. Claro que si tuvieran internet podrían hacer más cosas. No obstante, son capaces de cumplir los objetivos con lo que tienen a la mano.

¿Qué hace que esta escuela sea exitosa? Varias cosas nos parecieron importantes. Distribuidos en los apartados de arriba, se esbozaron algunos de los elementos que consideramos que contribuyen a ver la Telesecundaria Sor Juana Inés de la Cruz como una escuela merecedora del reconocimiento de calidad. El primer punto que pondríamos sobre la mesa es que no hallamos evidencia alguna de que la Telesecundaria base su actividad en el aparato de televisión y, como señalamos, nos preguntamos si este hecho no sería uno de los elementos de éxito de este centro escolar. Para quienes la visitamos, la institución cubre todas las condiciones de una secundaria regular y presencial, con maestros regulares y no con monitores capacitados como tales.

Los maestros son todos ellos profesionales que, en su conjunto, forman un equipo interdisciplinario: un filósofo, un arquitecto, un ingeniero y un maestro con formación en pedagogía. Todos ellos cuentan con reconocimientos por su participación en cursos y diplomados y se han formado con una experiencia práctica significativa.

Otro factor de éxito importantísimo, plenamente reconocido en la literatura sobre la administración escolar, proviene sin duda de la capacidad de gestión y liderazgo del director de la escuela. Abundamos sobre esto en páginas anteriores y, como dijo una madre de familia, «los profesores de esta escuela son un ejemplo para los niños».

El resultado de la gestión y el esfuerzo de más de una década les ha servido para construir instalaciones dignas (a excepción de la cooperativa escolar, que no corresponde al nivel de infraestructura del resto de la escuela), con equipamiento y materiales aceptables. Claro que sacarían mejor provecho con más computadoras, con tecnología más avanzada y con materiales más nuevos; sin embargo, es inspirador ver lo que han conseguido con lo que tienen.

## BIBLIOGRAFÍA

- ACEVES LOZANO, Jorge E., «Un enfoque metodológico de las historias de vida», *Cuéntame tu vida. Historia oral, historias de vida*, Instituto Mora/Conacyt, México, 1997

- GARAY, Graciela de, «La entrevista de historias de vida: construcción y lectura», *Cuéntame tu vida. Historia oral, historias de vida*, Instituto Mora/Conacyt, México, 1997
- GOMM ROGER, Hammersley Martin, *et al.* (comp.), *Case Study Method*, SAGE Publications, Londres, 2000
- MERCADO, Ruth, «Procesos de negociación local para la operación de las escuelas», en Elsie Rockwell (comp.), *La escuela cotidiana*, FCE, México, 1995
- ROCKWELL, Elsie, «De huellas, bardas y veredas: una historia cotidiana en la escuela», en *La escuela cotidiana*, FCE, México, 1995
- SCHOFIELD, J., «Windows NT Taking on the World», en Thomas Ray, *Online Guardian*, 1994
- WINNER, Langdon, «Do Artifacts Have Politics», en Donald A. MacKenzie *et al.*, *The Social Shaping of Technology*, Open University Press, Londres, 1985

# CUMPLIR PROPÓSITOS EDUCATIVOS EN UNA ESCUELA DE CALIDAD:

## TELESECUNDARIA CALMÉCATL

Héctor Cortez Yacila <sup>1</sup> • Rodolfo Alanís Tafolla <sup>2</sup>

### PRESENTACIÓN

En este documento se revisan algunos elementos asociados con los procesos de gestión escolar y pedagógica y de participación social de la Escuela Telesecundaria Calmécatl, que permiten cumplir con los objetivos trazados para esta modalidad educativa y tener una visión definida de su porvenir, en la cual el liderazgo del director del plantel, la vocación de servicio y el compromiso de los maestros, así como la integración progresiva de los padres de familia, vecinos y autoridades locales de la comunidad en las actividades asociadas con el buen funcionamiento de la escuela, logran superar las dificultades que a diario se presentan en contextos socioeconómicos como el que predomina en la comunidad donde se ubica la escuela Calmécatl, para construir un entorno propio de prosperidad en beneficio directo de los alumnos de dicha escuela y de la comunidad.

La Escuela Telesecundaria Calmécatl pertenece al sector 01, zona 15 del nivel y modalidad de educación telesecundaria. Está ubicada en el municipio de Zirándaro, región Tierra Caliente del estado de Guerrero. Nace a partir de la preocupación de los padres de familia para que sus hijos continúen estudiando, y ante la dificultad que tenían de enviar a sus hijos a estudiar a la cabecera municipal de Zirándaro que se encuentra a 7 kilómetros de distancia. El alto número de egresados de nivel primaria de la única escuela que existe en la comunidad, y su ubicación geográfica estratégica, son dos de las razones adicionales más importantes que contribuyeron a la fundación de esta escuela telesecundaria en dicha localidad. Hay varias localidades cercanas a La Calera de donde van alumnos a estudiar a esta escuela: El Chivo, El Reparo, Coambio.

Fundada el año 1987, la Escuela Telesecundaria Calmécatl se encuentra ubicada al sur de la localidad La Calera; está construida de material noble, con techos de concreto armado. Atiende hasta el tercer grado de secundaria, en

---

<sup>1</sup> Profesor investigador de El Colegio de Tlaxcala

<sup>2</sup> Profesor investigador de la Escuela Normal Regional de Tierra Caliente, Arcelia, Guerrero

un aula cada grupo; el cuarto ambiente es el lugar de trabajo del director y funciona también como un pequeño almacén; posee un patio central amplio que se utiliza para usos múltiples, principalmente para deporte y recreación de los alumnos.

Para indagar y aproximarnos al conocimiento de los factores de gestión que están haciendo posible el desarrollo con muy buena calidad del proceso enseñanza-aprendizaje en esta escuela, se recurrió a diversas técnicas de captación de información directa a través de entrevistas con el director del plantel, con maestros, padres de familia y alumnos, con la formación de grupos focales e informantes claves, a través de observación de las actividades lectivas, de convivencia diaria y uso del material didáctico en el plantel, todo lo cual estuvo referido específicamente a las formas de participación de los actores directamente comprometidos en la gestión del plantel, siempre considerando su modalidad telesecundaria de enseñanza, que adquiere características distintivas no tradicionales.

#### A) CONTEXTO FUNCIONAL Y SOCIOECONÓMICO DE LA ESCUELA

La escuela Calmécatl practica la modalidad telesecundaria dentro de un programa que ha operado en México por más de treinta años y que fue diseñado especialmente para llevar educación a estudiantes rurales que habitan en áreas poco pobladas en las cuales las escuelas secundarias generales no existen. Fue creado para responder a las necesidades de las comunidades rurales mexicanas, donde no era factible implementar la escuela secundaria general, puesto que el número de estudiantes era muy bajo y resultaba difícil atraer profesores. Las principales características de telesecundaria han sido siempre: 1. El uso de la televisión para llevar la mayor parte de la carga de enseñanza y 2. El uso de un profesor para cubrir todas las asignaturas, en lugar de tener especialistas en cada materia como se acostumbra generalmente en las escuelas secundarias. Esta combinación ha permitido establecer e implementar efectivamente estas escuelas en zonas rurales escasamente pobladas, habitadas por lo general por menos de 2,500 personas, con bajas tasas de terminación de la escuela primaria y de matrícula en la escuela secundaria, pues con sólo tres aulas y tres profesores es posible cubrir todo el currículum.

En efecto, en la Escuela Telesecundaria Calmécatl hay tres maestros y un director. Hay libros para los alumnos y para los maestros; hay una biblioteca escolar, material audiovisual, computadora y una laptop. Se desarrollan cabalmente el horario de clase y los planes y programas de estudio. El número

de matriculados ha aumentado progresivamente: de 59 en el ciclo escolar 2004-2005, hasta 74 en el ciclo escolar 2007-2008.

La localidad donde se ubica la escuela posee alto grado de marginación. Caracterizada por tener sus accesos sin pavimento, de tierra suelta mezclada con piedras y sin nivelación, La Calera está conformada por casas de adobe y algunas de material noble, pero todas de aspecto precario. Algunas de estas viviendas conforman alineamientos urbanos más o menos definidos, pero generalmente su traza urbana no tiene un orden definido. En la periferia sur de esta localidad, donde también se ubica la escuela telesecundaria Calmécatl, se intercambian viviendas nada o escasamente habitadas, junto con terrenos baldíos sin limpieza y ningún tipo de mantenimiento. Algunas veces da la impresión de que esta localidad ha sido y sigue siendo testiga del abandono de sus habitantes por la intensa migración experimentada.

Los habitantes de la localidad viven en casas hechas de adobe, tabique con techos de teja y/o lámina galvanizada, en su mayoría con cerca de alambre de púas; en sus corrales se observan gallinas y guajolotes, vacas, burros y caballos. Sus principales ocupaciones son la agricultura: siembran maíz, calabaza, comba y ajonjolí de temporal y de riego. Su segunda ocupación es la pesca, ya que aquí se encuentra la presa que lleva el nombre de la localidad. Las mujeres se dedican a las labores del hogar, están al cuidado de sus hijos y de los animales que crían para su consumo cotidiano. Su vestimenta es típicamente de región caliente: los hombres visten guarache y sombrero y las mujeres rebozo, característica que los identifica.

Aunque en su mayoría son personas humildes, no deja de haber ciudadanos que han trabajado en Estados Unidos que ostentan buenas casas de material de concreto y carros que los hace lucir arrogantes y poderosos; son los que han traído a la localidad costumbres distintas.

En La Calera existen un jardín de niños, una escuela primaria y una escuela telesecundaria. Los jóvenes que egresan de la telesecundaria continúan sus estudios de educación media superior en el Colegio de Bachilleres que está a 20 minutos de la cabecera municipal Zirándaro de los Chávez.

En este contexto, la edificación donde funciona la Escuela Telesecundaria Calmécatl destaca por su apariencia sólida y firme, hecha de tabique y con recubrimiento lizo pintado de color verde, donde se distingue un patio central amplio, nivelado, de losa firme y limpio, donde los estudiantes pueden andar a gusto y sin riesgo de accidentes, ya que no hay montículos de tierra o materiales disgregados: se nota su constante mantenimiento. Tal vez esto último hace la diferencia respecto al interés de los alumnos de permanecer en la escuela, porque llegan a la escuela casi media hora antes de empezar las clases y juegan en el patio. Cuando ven que sus maestros se aproximan a las aulas de clases,

ellos hacen lo propio y son invitados por sus maestros a pasar al aula. Se les distingue con una vestimenta muy sencilla de uniforme escolar y destaca el ambiente ordenado y exento de conflictos entre ellos; incluso practican las tiendas escolares y las ventas se realizan ordenadamente.

Las aulas poseen sillas-carpetas en que los alumnos atienden las clases, pero en ambientes limpios; se le encarga la limpieza diaria del plantel a una señora de la comunidad, que lo hace principalmente por voluntad más que por un sueldo. Posee luz eléctrica, pero no agua potable; en los baños se usa agua de una tinaja ubicada en un tanque y extraída con un balde; en esos mismos depósitos se lavan las manos y la cara.

#### B) CONTEXTO ANALÍTICO ASOCIADO CON LIMITACIONES INTERNAS Y EXTERNAS AL PLANTEL Y SUS EFECTOS TRANSDIMENSIONALES: GESTIÓN ESCOLAR, PEDAGÓGICA Y DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

A continuación se exponen algunos problemas internos y externos del plantel que afrontan los maestros, los padres de familia y los alumnos, que constituyen retos para ellos y que afectan simultáneamente las dimensiones de gestión escolar, gestión pedagógica y de participación social: las condiciones de infraestructura, la violencia en la comunidad, la alta migración y la desintegración de las familias, la carencia de recursos y los usos y costumbres locales.

Respecto a las condiciones infraestructurales en que la escuela desarrolla su actividad diaria, tanto de la observación directa realizada como de las opiniones del director y de los maestros de esta escuela, se observa que, comparativamente con el contexto socioeconómico en que se ubica, su infraestructura está en una situación que puede señalarse como buena. Se reconoce que no se está al 100%, pero se afirma que se ha avanzado mucho en este sentido. La escuela empezó a funcionar en una casa de cartón, hoy tiene 6 aulas construidas de material noble, gracias al apoyo de las autoridades locales y de la comunidad. Hacen falta aún varios ambientes e infraestructura muy importante para el desarrollo pleno de las funciones de la escuela, tales como una buena biblioteca, un laboratorio de ciencias bien equipado para las prácticas de química y un taller para prácticas manuales. También hacen falta un pozo de agua, materiales y equipos menores.

Sería importante equipar a la escuela con una sala de cómputo. En la actualidad, se cuentan con 7 computadoras y el director está convencido que en el año 2010 se tendrán más computadoras y un ambiente de cómputo donde operar. Para ello, recalcan el director y los maestros, deben mantenerse

organizados para solicitar a las autoridades recursos, ya que la comunidad siempre participa con apoyo de firmas y mano de obra.

Una maestra reafirmó que la situación de la escuela en términos de infraestructura es buena en comparación con otras escuelas de lugares más lejanos. Recalca que lo más importante es que en esta escuela se trabaja con un solo grupo, no con 2 o 3. Esto les beneficia, ya que ante la falta de tal o cual material, como ocurre en la materia de química, ellos contribuyen al complementar y llevar esos materiales; algunas veces lo hacen con la convocatoria y el apoyo de los padres de familia.

En relación con la incidencia en la escuela de las externalidades negativas existentes en la comunidad, la generalidad de los informantes opinaron que éstas poseen una gran importancia ya que inciden de diversas formas en la escuela; las más importantes son la falta de transporte e infraestructura vial apropiada, los actos de violencia que se generan entre grupos delictivos y la desintegración de las familias por la alta migración existente.

Respecto a las condiciones de transporte y carretera en mal estado, éstas afectan a los alumnos, ya que ellos viajan en camionetas a la escuela en medio de terracerías y con frecuencia llegan retrasados porque estos vehículos no pasan con una frecuencia fija. A veces, para cuidar de la seguridad de los estudiantes, los padres de familia se coordinan con el transporte para enviar a sus hijos a una hora precisa y que no estén esperando en la carretera.

La violencia es un problema muy serio en la comunidad; son varios los alumnos que ya se han ido a vivir a otro sitio por esta situación. Los padres tienen mucha preocupación por sus niños al enviarlos a la escuela por la inseguridad que existe. Los maestros aconsejan a los alumnos y les explican que no teman y que no dejen la escuela por ese motivo, pero cuando los padres deciden irse del pueblo ya no hay opinión de los profesores que valga. La violencia entre los estudiantes es muy baja; no se refleja en el centro escolar la violencia externa.

Por otro lado, la alta migración provoca la desintegración de los hogares y constituyen dos agentes que impiden una buena concentración y rendimiento de los adolescentes en la escuela. Otro factor adicional es la difícil situación económica de los padres de familia que afecta fuertemente a los alumnos, ya que no continúan sus estudios por verse presionados a colaborar con los ingresos en el hogar. Todo los anteriores son factores que se asocian con frecuencia con la deserción que se experimenta. Los maestros les indican a los estudiantes que traten de superar esos problemas y que sigan adelante, pero es difícil porque a veces tienen que migrar con sus padres a otra comunidad.

La escuela hace varios intentos por obtener medios para la compra de accesorios, ciertos materiales de limpieza y uno que otro material didáctico. Entre las fuentes de recursos con que cuenta, está una cooperativa donde

participan padres de familia y alumnos que da una aportación simbólica; los padres preparan los alimentos y los estudiantes los venden; el dinero obtenido se usa en la compra de productos para aseo de baños y de aulas.

Otro elemento externo con que tuvieron que tratar los miembros de la escuela es la incidencia de los usos y costumbre de la comunidad, asociado con las ideas, comportamientos y prácticas que no comulgan con las que promueve la secundaria. Sin embargo, se reconoce que tales comportamientos van cambiando con el proceso de interacción escuela-comunidad.

Respecto a las costumbres religiosas, por ejemplo, se afirma que en otros lugares o escuelas cercanas sí hay problemas entre grupos religiosos que inciden en el comportamiento de los alumnos en la escuela, menos en ésta. En esta comunidad las costumbres religiosas no están tan arraigadas, por lo que no afecta mucho a la escuela.

En general, el problema asociado con los usos y costumbres se resuelve con diálogo personal con cada quien y relacionándolo siempre con la mala acción cometida o a la mala expresión realizada. Este trato personalizado ha dado resultados positivos en la escuela, y no sólo para los usos y costumbres sino también para el tratamiento de otros aspectos.

La concepción de los problemas pasa por la voluntad de solucionarlos para tener cada vez mejores resultados en la aplicación de las funciones de esta escuela. Los actores involucrados refieren que esto se debe a la importancia de la identidad de ellos con su institución y con la comunidad. Reconocen que el arraigo en la escuela y la comunidad es fundamental para el buen desarrollo del centro escolar. El director dice que los maestros incluso han adquirido bienes cerca de la escuela, lo que demuestra su confianza en ésta y en su trabajo, y también en lo importante que es para sus vidas. Aduce que el arraigo de los maestros pesa mucho y permite conocerse entre sí, lo cual ha facilitado trabajar en común e interactuar también con los otros miembros de las familias. La misma convivencia entre todos los integrantes de la comunidad es una gran expresión de arraigo y les ha permitido ganarse la confianza de la gente.

Otro aspecto relevante son los procesos de gestión, la toma de decisiones e iniciativa para la organización. Los maestros toman decisiones por iniciativa propia y cuentan con el aval del director. En la solución de los problemas de la escuela ha habido algunas ideas contradictorias e incluso confrontaciones entre docentes; sin embargo, se han superado reuniéndose y discutiendo los temas para darle la mejor salida al conflicto. Los maestros resuelven sus problemas en el mismo nivel docente; no involucra a los alumnos, ni se les maneja a favor de nadie.

Un ejemplo importante de la autogestión es la toma de decisiones en su capacitación. La escuela adolecía de maestros capacitados en química o inglés,

pero ellos mismos ahora se fortalecen en estas asignaturas. La formación obedece a la disposición y a la necesidad imperante en la escuela. Los docentes saben que si no hay un manejo de técnicas, no se puede demostrar la importancia de un fenómeno. No se ha llegado a la excelencia, pero los maestros tienen mucha predisposición para capacitarse.

En todo este esfuerzo por superar problemas en un medio un poco difícil de manejar, con las carencias y limitantes económicas y socioeconómicas existentes, el director y los maestros creen que realizan un buen trabajo. Dicen que los resultados que los hacen exitosos se deben al trabajo del director y de ellos mismos. Eso se evidencia en las matrículas de los últimos años que rebasan los 30 alumnos, considerando una comunidad con alta migración, donde se va gestando un ambiente de impacto positivo de la escuela, entre otras cosas, porque la gran mayoría de los alumnos que egresan continúan estudios superiores. A nivel educativo son evidentes sus logros, pero en el institucional también. Están de acuerdo en afirmar que si bien es cierto que la relación que tienen con la única escuela primaria de la zona no es muy buena, deben de admirar el hecho de que alumnos y padres de familia van a pedir matrícula a su telesecundaria, todo lo cual les muestra a ellos que su escuela realmente funciona.

### C) ELEMENTOS QUE FORMAN PARTE LA SOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS Y DE UNA NUEVA ACTITUD EN LOS TRES PROCESOS DE GESTIÓN MÁS IMPORTANTES: ESCOLAR, PEDAGÓGICA Y DE PARTICIPACIÓN SOCIAL

#### GESTIÓN ESCOLAR

En general, los maestros y directivos de esta escuela se adecuan a las condiciones materiales del plantel y de las aulas, pero no aceptan en definitiva tales condiciones. Expresan su entusiasmo de laborar en esta escuela, dicen que ha sido satisfactorio trabajar ahí, sobre todo trabajar con un solo grupo y llevar a los alumnos hasta concluir, ya que les permite manejarlo bien. También, la amistad que tienen los docentes con los alumnos y los maestros con el director, que más que relaciones de autoridad y de subordinación son de coordinación e integración en un ambiente bastante democrático, han hecho posible la creación de un ambiente de armonía en el trabajo cotidiano. A través de las opiniones de los docentes todos coinciden en nombrar al director como el principal promotor del ambiente democrático y de coordinación existente en la escuela.

Esta organización de la escuela, en términos de armonía, promovida por el director, y seguida por los maestros, es avalada por los padres de familia, quienes están convencidos de la importancia de esta relación del directivo y de los docentes con los alumnos, misma que, según indican, se ve reflejada en el comportamiento de los estudiantes en sus respectivos hogares.

Sin embargo, aunque el director tiene principal mérito en este proceso, como líder, se debe reconocer la capacidad de iniciativa que tienen los maestros para remplazarlo o sustituirlo en la toma de decisiones cuando es necesario; es decir, cuando por alguna razón llega a faltar el director, los profesores continúan por sí solos trabajando en equipo. De ahí que algunos docentes se inclinan por afirmar que el eje motor de estos cambios es el trabajo en equipo. Revelan estos maestros que el trabajo en equipo y la modalidad de relacionarse con los alumnos, que es de amistad más que de jerarquía o mandato, aunque siempre en un marco de respeto, es la clave en la gestión escolar para lograr resultados positivos en el estudiante. Esta relación de amistad les facilita conocerlos mejor; ellos les cuentan sus emociones y los maestros se dan cuenta de sus problemas de forma directa o indirecta.

Los maestros reconocen que para el director de la escuela lo más importante, en términos de atención, son los maestros; y para los maestros, los más importantes en términos de atención, son los alumnos. Desde este punto de vista, los maestros reconocen la relevancia de la función del director, pero valoran más importante el enfoque de éste.

La cooperación promovida entre el director y los maestros incluye al alumno. En esta escuela no se aprecian evidencias de comportamientos dictatoriales e imposiciones por parte de los profesores a los estudiantes. De ahí que los padres de familia opinen que el ambiente de cooperación se da porque ven que sus niños son tomados en cuenta en las actividades de la escuela. Esta colaboración mutua también es reconocida y valorada por los alumnos; sus opiniones en torno a esto es que la colaboración es casi la principal responsable de un mejor entendimiento por parte de ellos respecto a lo que representa y significa la escuela. Incluso uno de los alumnos dijo que le llamaba la atención el nivel académico de personas externas a la escuela cuando las comparaba con el nivel académico de las personas de su escuela.

Otro elemento que refiere a la gestión escolar es la organización de acuerdo con su modalidad de telesecundaria. El director y los maestros están convencidos de que esta modalidad es adecuada para impartir clases y educar a los niños; sin embargo, no todos los padres de familia tienen esta idea. Hubo un padre de familia que afirmó que con todos los logros alcanzados por esta escuela ya tenía la suficiente capacidad para transformarse en una secundaria regular, como las que ofrecen clases presenciales y directas, más grandes, con

más alumnos y maestros. Sin embargo, la reacción de otros padres de familia y de los maestros fue que la modalidad no se tiene que cambiar porque se ha demostrado que era más eficaz y eficiente; además, los maestros y los alumnos se habían adaptado a esta modalidad y lo harían cada vez mejor. Uno de los maestros opinó: «Somos capaces de continuar con la telesecundaria y superar a la secundaria tradicional».

Entre las opiniones del director y de los maestros respecto a lo que quedaba por hacer sobre la gestión escolar se mencionaron: el incremento de reuniones entre ellos para definir necesidades como docentes; defender la modalidad telesecundaria de enseñanza; realizar las gestiones necesarias para lograr recursos ante autoridades y otras fuentes alternativas de éstos para aumentar la capacidad de la escuela, para ampliar la infraestructura, acondicionándola con mobiliario, con máquinas, con tecnología de punta y construir un salón exclusivo para computación.

En general, la opinión del director y de los maestros es continuar haciendo lo posible por mantener el nivel alcanzado hasta ahora y mejorarlo a partir de relaciones entre instituciones y dando a conocer sus méritos.

## GESTIÓN PEDAGÓGICA

El ambiente de cooperación y pluralidad en la toma de decisiones que aquí se practica respecto a la organización de la escuela, está asociada con el cuidado que tienen en las condiciones de enseñanza-aprendizaje y en el desarrollo de conductas, valores y conocimientos generales del alumno, todo lo cual hace de esta escuela un centro diferente a otras de la zona, por la distinción de sus alumnos. Un padre de familia llegó a decir sobre esto: «Dicen que los estudiantes de La Calera son inteligentes porque comen muchas mojarras».

En esta escuela se asumió la responsabilidad de sobresalir con los alumnos en los compromisos que la institución adquiere; ello exige una dedicación especial de los maestros a los estudiantes, como promover una mayor integración del padre de familia en el desarrollo de las actividades lectivas del alumno; incrementar el número de horas-clase y permanencia en el aula; preparar a los estudiantes casi exclusivamente para los exámenes de zona; continuar capacitándose; explicar mejor, con más calma y mayor dedicación las lecciones a los alumnos; enfatizar en referencias a los valores que deben practicar los alumnos; orientar y guiar a los alumnos para los exámenes.

Estas acciones y esfuerzos parecen rendir frutos a corto y mediano plazos; prueba de ellos son los puntajes en ENLACE incrementados en los últimos años y la cantidad de alumnos egresados de esta escuela que han alcanzado

buenos puestos en bachillerato, en deporte, en secundaria media. Los padres de familia opinan al respecto que no hay necesidad de ir a la escuela técnica, porque la telesecundaria es capaz de hacer un buen trabajo.

Según el director del plantel, se distinguen los logros en diversos campos asociados con los elementos de gestión pedagógica, donde se han obtenido buenos resultados en concursos a nivel nacional; dice que lo más importante en la escuela es el material humano y la calidad de maestros con la que se cuenta. Los docentes se prepararon en computación hace un tiempo y ahora se siguen preparando en inglés; los niños deben tener también cursos de computación e inglés, entre otros.

Los logros alcanzados por los alumnos se basan en los esfuerzos realizados por sus profesores con el apoyo de los padres de familia. De acuerdo con el consenso de los maestros y el director, estos esfuerzos se basaron en el trabajo casi exclusivo con un solo grupo; el apoyo de los padres de familia en las labores lectivas de los alumnos en sus hogares; la ausencia de conflictos entre los componentes; el trabajo integral docente-alumno-comunidad; la mayor permanencia de los maestros con los alumnos y la mayor y mejor explicación de los temas por parte de éstos a los estudiantes; la preparación de los alumnos para los exámenes de zona: se empieza por pruebas de familiarización para que rindan un buen examen de zona; la impartición de valores por los maestros; la preparación y distribución a los alumnos, por parte de los profesores, de guías para los exámenes.

Algo que se pudo evidenciar en nuestra visita de campo a esta escuela fue la agilidad de las ideas y de la expresión oral del director y de los maestros, así como de los alumnos participantes, al momento de opinar sobre el trabajo que realizan. Las expresiones claras y directas de los alumnos no sólo muestran su preparación académica, sino también la relación de amistad e integración con los maestros y el director del plantel.

Respecto al proceso enseñanza-aprendizaje en la Escuela Telesecundaria Calmécatl, sería bueno partir de la pregunta ¿cómo enseñan los docentes y cómo aprenden los adolescentes de esta escuela? La respuesta debe estar asociada con los hechos siguientes:

Los jóvenes llegan desde muy temprano con el afán de practicar su deporte favorito; con ello inician su rutina diaria. Empiezan ejercitando su organismo para dar inicio a las actividades académicas. Los maestros, desde su llegada al plantel, promueven un ambiente favorable y ejemplar para los alumnos, lo que permite el desarrollo de valores. Al llegar, saludan, pasan al aula y también lo hacen los alumnos; inician con el pase de lista y comentarios sobre las tareas que dejaron el día anterior. La clase inicia con comentarios informales en la que los estudiantes conversan con mucha libertad, lo que les

permite desarrollar su expresión oral, situación que aprovecha el docente para introducirlos al tema de la clase.

En una clase de español que observamos, la maestra inició con una plática informal; luego les pidió a los alumnos que leyeran su libro de texto y fueron haciendo una lectura comentada; la maestra llevó escritas las palabras clave en una lámina. En un mapa del estado de Guerrero, con su división política respectiva, ubicaban los alumnos el contenido del tema que se estaba analizando y que trataba sobre la diversidad de lenguas autóctonas que se hablan en México, con énfasis en las lenguas que se hablan en su estado. Posteriormente, puso un video que hablaba sobre la diversidad de las lenguas que se hablan en nuestro país, con lo que se reafirmó el tema que se abordaba en dicha clase. De tarea les pidió que en la *Enciclopedia Encarta* de la computadora de la dirección investigaran el significado de algunas palabras autóctonas que utilizan en su lenguaje cotidiano.

De este modo puede destacarse la confianza que los maestros brindan a los estudiantes para ser autónomos en el uso de los diversos materiales que existen en el aula de clase, en la dirección y en las demás aulas de la institución. Con ello la maestra contribuyó a que los alumnos desarrollen las competencias necesarias en su formación y contribuyó también al logro de los propósitos educativos que plantea el plan de educación secundaria.

Uno de los problemas a los que se enfrenta la Telesecundaria Calmécatl es que con mucha frecuencia se va la señal de la Red Edusat en la que suelen apoyarse para complementar las actividades académicas que se abordan conforme al plan televisivo, pero lo sustituyen con el uso de videos, en los que de forma específica están los temas a tratar.

Ante el buen trato de los maestros a los alumnos, éstos responden con buenas actitudes porque les guardan un profundo respeto. Estas actitudes de los alumnos tienen sus orígenes en las familias; los padres de los alumnos, a pesar de tener una situación económica precaria y no tener mucha preparación, les inculcan a sus hijos el respeto a sus mayores y en especial a los maestros y al significado de la escuela.

Desgraciadamente, la escuela carece de servicio de internet, debido a que no existen los recursos económicos para pagarlo. Los gastos de las actividades propias de la gestión académica y administrativa son cubiertos con lo poco que ingresa de la venta de la tienda escolar y con los fondos de kermeses o ventas escolares por grupo. Estos ingresos los utilizan para la compra de materiales de higiene, deportivos y de administración escolar.

Ante cierta incertidumbre por la adquisición de materiales necesarios para la enseñanza, los maestros hacen uso de su creatividad para trabajar con materiales existentes y disponibles en el aula, aprovechando la capacidad

existente para utilizar en forma adecuada y en los momentos precisos los libros de texto, los videos y las computadoras.

El director contribuye en el trabajo académico que desarrollan los docentes en el aula, apoyando a los jóvenes en el uso de la computadora para la consulta en la *Enciclopedia Encarta* o para elaborar trabajos escritos. Manifiesta que él aprendió a elaborar escritos en Word y de diapositivas en Power Point. Dice: «Aprendí hacer todo esto en el curso que recibimos de computación, que fue pagado a través del Programa de Escuelas de Calidad».

Sin duda, la responsabilidad y compromiso que manifiestan los docentes para transmitir conocimientos y valores con los materiales educativos que proporcionan la SEP/SEG permite que los estudiantes aprendan la importancia que tienen los libros de texto, los libros de la biblioteca, los materiales de ciencias, las computadoras y los recursos que la propia naturaleza les proporciona en su aprendizaje, lo cual se nota en la actitud de cada uno de los alumnos en su uso y manejo, ya que no los destruyen y tratan de darles buen uso porque saben que las demás generaciones tendrán que utilizarlos. Todo esto se refleja en los resultados educativos que han tenido en los diferentes eventos académicos, culturales y deportivos a nivel de zona, de municipio, de región y del estado; prueba de ello son los buenos resultados logrados en la prueba ENLACE.

Uno de los efectos obtenidos por estas buenas prácticas docentes es la opinión gratificante de los padres de familia en la localidad, ya que en lo general manifiestan gratitud y respeto al trabajo que realizan los docentes en la escuela y, sobre todo, comprueban esto cuando sus hijos son aceptados en el Colegio de Bachilleres de la cabecera municipal.

El logro de los propósitos obtenidos en la Escuela Telesecundaria Calmécatl es parte de la solidaridad de la comunidad y de los estudiantes, pero sobre todo del sentido humano y profesional que tienen los docentes para convencer a través de la palabra a cada uno de los estudiantes, formando en ellos una conciencia que en el futuro les permitirá ser ciudadanos nobles que mejoren las condiciones de vida de toda esta comunidad.

## PARTICIPACIÓN SOCIAL

Los padres de familia son vistos por los maestros y el director de esta escuela como un componente necesario y fundamental en el proceso de gestión educativa de la escuela y de enseñanza-aprendizaje en sus respectivos hogares. Una maestra incluso llegó a decir que el éxito de esta telesecundaria se debe a la integración de los padres, ya que no se puede concebir la formación de un niño en una telesecundaria sin el apoyo complementario de los padres.

El trabajo es integral: docente–alumno–comunidad; esto es reconocido por los padres porque, según opinan, en el trato diario con sus hijos ellos les demuestran un cambio, y les dan elementos para pensar que el director y los maestros han convencido al pueblo y han logrado su apoyo en las tareas de la escuela. Un padre de familia mencionó que los maestros se portan responsablemente con los alumnos, lo cual se demuestra en el hogar. Dijo que todos los cambios positivos en el comportamiento de sus hijos se los atribuyen a la escuela.

El director y los maestros trabajan con la comunidad organizada. Una maestra opinó sobre esto que es necesario que la comunidad esté informada de lo que se hace en la escuela para que ellos complementen los esfuerzos realizados en la escuela para lograr sus propósitos y fines; para esto es necesario que la comunidad esté organizada. Ellos convocan dos o tres veces al año a los dirigentes de la comunidad y siempre han recibido respuesta positiva, también de los padres de familia. En opinión del director de la escuela, las relaciones con los dirigentes de la comunidad y con los padres de familia han sido de mucho respeto.

Algunas opiniones también estuvieron dirigidas a las buenas relaciones que mantienen los miembros de esta escuela con sus pares de la escuela primaria existente en la comunidad.

## D) CONCLUSIONES SOBRE LA VALORACIÓN DE BUENAS PRÁCTICAS

### EN LA GESTIÓN ESCOLAR

Aparente y consensuadamente, lo que más valoran en la escuela los maestros, los alumnos y los padres de familia es el ambiente de cooperación, pluralidad y democracia en la toma de decisiones que competen a la organización de la escuela. En la Escuela Telesecundaria Calmécatl, debido a la cooperación y democracia existentes, se ha logrado trabajar en grupo, y se integra al alumno en el proceso de gestión —además de convencer a los padres de familia que apoyan al director y a los maestros—, en los procesos de toma de decisiones. En este contexto democrático, los maestros reconocen que son considerados prioritariamente por el director, y éste sabe que tratando bien a los maestros y dándoles su apoyo, garantizará que ellos transmitan cabalmente sus conocimientos y capacidades y las pondrán al servicio del alumno.

El ambiente de cooperación, pluralidad y democracia construido en la escuela se gesta sobre la base de una visión diferente a la tradicional en la

forma de conducir una escuela por parte de su director, quien no concibe su liderazgo como sinónimo de autoridad ni de jerarquía aprovechando las funciones propias de su cargo, sino más bien asume la conducción de la escuela poniéndose casi en el mismo nivel de jerarquía y determinación que los maestros y los logra integrar bajo un objetivo común. También lo mismo con los alumnos; en nuestro trabajo de campo tuvimos la oportunidad de observar directamente cómo, a su llegada al plantel, los alumnos rodearon su auto y le hicieron conversación mientras él respondía las preguntas que le hacían los alumnos e incluso reía con ellos.

La visión particular del director respecto a su desempeño como líder de grupo está en la base de todos los logros de cooperación e integración de los componentes en la escuela; eso garantiza el logro del nivel donde está actualmente y por la cual se ha hecho merecedora a denominarse escuela de calidad.

## EN LA GESTIÓN PEDAGÓGICA

Las cualidades de liderazgo en la expresión integradora del director han hecho posible que los maestros se identifiquen con la misión y la visión que se tiene de la escuela. Este proceso identitario no fue construido de la noche a la mañana; demandó varios años, pero se logró finalmente que los maestros no sólo cumplieran con el trabajo para el cual fueron contratados y por el que se les paga un sueldo, sino que despliegan tiempo, recursos y esfuerzos adicionales para lograr que la escuela sea un centro de calidad. Ahora los profesores son capaces de trabajar en grupo por su propia iniciativa, pero también ya no es necesario estar controlándolos para ver si cumplen o no con sus horarios de trabajo o si desarrollan o no íntegramente el temario que les indica el programa.

Con voluntad, los maestros lograron promover una mayor integración del padre de familia en el desarrollo de las actividades lectivas del alumno; han incrementado el número de horas-clase y permanencia en el aula; preparan a los adolescentes casi exclusivamente para los exámenes de zona; continúan capacitándose; dedican más tiempo y paciencia a explicar los temas a los alumnos hasta tener certeza de que éstos han captado; enfatizan, sobre todo, referencias a valores que deben practicarse; orientan y guían a los alumnos para los exámenes.

Los maestros ya no dependen del motor y la fuerza inicial que fue el director; ahora, los maestros contribuyen, desde sus propias funciones, a un objetivo común. En la escuela se ha logrado, a través de la confianza, amistad y trato igualitario, que los maestros se identifiquen con la escuela y su misión.

La construcción de identidad, en consecuencia, es el segundo factor relevante que podría identificarse en todo este proceso de calidad de la Telesecundaria Calmécatl.

## EN LA PARTICIPACIÓN SOCIAL

Los padres de familia han sido convencidos a participar en las actividades de gestión, enseñanza y planeación de las actividades y en la vida de la escuela. Esta integración no se produjo de la noche a la mañana, ni como resultado de la decisión sólo de ellos, independientemente de los resultados que venía alcanzando la escuela; al contrario, la integración de los padres de familia a la escuela y al proceso escolar que desarrollan sus hijos fue también ganado por el director y su visión, y por el esfuerzo desplegado por los maestros una vez que se identificaron con la escuela, sus procesos y sus alumnos, esfuerzo reflejado en el incremento de capacidades, de conocimientos, de valores y de perspectivas en sus hijos. El poder de convencimiento con hechos del director, los maestros y los alumnos de la escuela ante la comunidad, incluidos los padres de familia, es otro factor relevante en el logro del nivel que ya tiene la escuela.

Es posible identificar tres grandes factores que resumen los componentes de gestión escolar, gestión pedagógica y participación social: 1. un nuevo liderazgo; 2. construcción de identidades; 3. poder de convencimiento con hechos.

## E) NOTAS ADICIONALES

Ser maestro implica muchos retos y desafíos; más cuando el trabajo docente se desarrolla en contextos marginados, como en el que desarrollan su trabajo el director y los docentes de esta escuela, en donde existen muchas limitantes y problemas de tipo económico y social, como la inseguridad.

El hecho que suele inquietar a cualquier observador de esta escuela es el nivel académico que presentan sus estudiantes. En los últimos resultados obtenidos en los exámenes de ENLACE han sido exitosos, lo que ha llamado a la reflexión y al análisis por qué una institución como ésta tiene los resultados que hasta ahora ha logrado. Sus resultados académicos tienen mucho que ver con los actores que integran la comunidad escolar considerando a los padres de familia, alumnos, maestros, director y vecinos de la localidad.

En principio, cuando un observador no conoce la vida interna de la escuela ni las condiciones externas en que ésta se ubica, se preguntará: ¿cómo

serán los adolescentes que asisten a esta escuela?, ¿qué será lo interesante y novedoso que implementan los docentes que permite que los estudiantes desarrollen sus habilidades, capacidades, valores, conocimientos y actitudes?, ¿qué hacen los padres de familia de la localidad para que sus hijos alcancen los propósitos educativos?, ¿cuál es el perfil de los maestros?, ¿a qué se debe que una institución de un medio rural alcanza buenos resultados académicos?

Sin embargo, cuando el observador conoce la escuela ve algo sorprendente, ya que es una institución aparentemente igual que otras, pero tiene algo que a muchas les falta. Esto motivó más nuestra atención y nos condujo a aplicar diferentes estrategias de trabajo para indagar en dónde radica lo genuino de una escuela que no quiere seguir formando parte del rezago educativo que identifica a Guerrero en nuestro país.

Empezamos por saber que hace aproximadamente 22 años se fundó la escuela, con muy pocas expectativas de sus habitantes, ya que en un principio tuvieron desconfianza y mandaban a sus hijos a la Escuela Secundaria Técnica que está ubicada en la cabecera municipal, aunque esto les ocasionara gastos en transporte y alimentación. La matrícula era escasa desde que se fundó. Muchos de los pobladores conocen su historia; unos porque fueron alumnos y otros porque, como padres de familia, participaron en su construcción y conocieron desde la primera piedra que se puso hasta ver una institución con cinco aulas, sus baños, su cancha de usos múltiples y cercada con tela ciclónica.

El maestro que la fundó ahora es su director y goza de prestigio en la localidad, donde se nota el aprecio y el respeto que todos los habitantes le tienen; él es sencillo, humilde, lleno de valores, pero, sobre todo, tiene un gran compromiso profesional: conoce la historia de la escuela, sabe con cuánto sacrificio se logró lo que hoy tiene. Conoce a las personas que contribuyeron a donar el terreno para que se construyera la escuela, cómo se llevó paso a paso la gestión para conseguir los materiales de construcción. Su sueño lo hace pensar que en 2010 tendrá una escuela con centro de cómputo y laboratorio de ciencias y sala de lecturas, entre otras cosas. Afirma: «el año 2010 será mi año».

Estar en la escuela para conocer su vida interna resulta gratificante. Los estudiantes son amables y respetuosos entre ellos y con sus maestros; al director le tienen una alta estima: aunque no les da clases, se preocupa por ellos y en pequeños espacios los interroga, les pone ejercicios y los apoya en sus tareas cotidianas. Su nobleza se distingue en su forma de conversar y comunicarse con el personal y los estudiantes.

El horario de trabajo es igual que todas las escuelas de este tipo; utilizan los materiales que les otorga la SEP, pero lo más interesante es que los docentes, junto con el director, trabajan tiempos extras atendiendo a los estudiantes que presentan algunas dificultades en su aprendizaje; no están supeditados al horario

de salida. Los alumnos, por su parte, aceptan quedarse más tiempo para atender las recomendaciones de sus maestros.

Por las pláticas que se tuvieron con padres de familia, ciudadanos y autoridades de la localidad, se entiende que las formas de comunicación que utilizan los docentes con sus alumnos y con los padres de familia se da dentro de un ambiente de cordialidad y de respeto, resaltando la autonomía que cada uno de ellos tiene para participar en reuniones y trabajos que se les encomiendan. Resalta la forma como el director pide el apoyo de los padres de familia y de los docentes para integrarlos al trabajo; en ningún momento se les impone; se busca la participación de cada uno y se toman acuerdos para trabajar en forma coordinada, para evitar el autoritarismo.

El prestigio que se ha ganado el director con su liderazgo académico, administrativo y de gestión en la escuela y la comunidad le permite gozar de mucha credibilidad en la organización y desarrollo de su trabajo. La matrícula que tiene la institución es numerosa y goza de un prestigio académico, cultural y deportivo en la zona escolar a la que corresponde y en la región; el respeto a su trabajo se lo ha ganado con el respeto que ofrece a los demás. Cuando reciben estudiantes en su escuela los atienden bien; de igual forma cuando ellos participan en actividades en otras instituciones y localidades lo hacen con responsabilidad, compromiso y lealtad.

La relación que existe entre el director y los maestros es de mucha cordialidad; en sus reuniones analizan y reflexionan sobre su trabajo docente. Lo que resalta es un trabajo colegiado, en donde el director permite el desarrollo y participación de sus compañeros, ya que los acuerdos los toman en conjunto y no en forma personal. Sus comentarios permiten detectar en forma implícita que las relaciones interpersonales son altamente interesantes, ya que con ello manifiestan, más que compañerismo, una cordial amistad que los compromete a cumplir en forma conjunta con los trabajos que requiere la institución para estar en el nivel en que se encuentra.

La actitud del director —que es algo muy importante en un verdadero profesional de la educación— es fundamental, ya que no hay egoísmo ni celo profesional para que los demás destaquen en su trabajo. El personal docente —integrado por dos maestras, un maestro y el director— manifiesta que en el tiempo que llevan laborando juntos no se han presentado conflictos internos que los dividan.

El director motiva al personal a que se actualice participando en los cursos y talleres que ofrece el Pronap, los cursos estatales y otros que se logren con recursos que les ha otorgado el Programa Escuelas de Calidad. Han asistido a tomar cursos de inglés y computación; él, en su camioneta, transporta a los docentes y asiste y participa en la actualización permanente.

Una escuela donde el director anima a sus compañeros a trabajar en forma conjunta, sin desvalorizar sus formas de pensar y aplicar sus estrategias de enseñanza, es una escuela donde se propicia un ambiente de reflexión que es meritorio reconocer en sus distintos estilos de docente, porque ellos tienen la oportunidad de aplicar diversos recursos en la enseñanza que están al alcance de la institución sin que se los limiten, así como utilizar estrategias de campo que les permitan interactuar con los objetos que la misma naturaleza les ofrece y con ello desarrollar conocimientos significativos entre los estudiantes.

El acercamiento que los docentes y el director tienen con los jóvenes les permite conocer los gustos y disgustos de los estudiantes en las formas de enseñanza de los maestros y en los estilos de vida que aquéllos tienen en sus hogares.

Los padres de familia consideran la escuela como un segundo hogar y confían en la responsabilidad de los docentes. Comentan que es en ese lugar donde pasan, después del hogar, el mayor número de horas sus hijos; donde aprenden a convivir con los demás, pero sobre todo adquieren conocimientos, habilidades, actitudes y valores que les permitirá tener una vida segura en su futuro. Por tal motivo, los padres apoyan las tareas escolares y se dan el tiempo necesario para asistir a reuniones y trabajos que se llevan a cabo en la institución; participan en programas deportivos, culturales y actividades que les permiten obtener recursos económicos para el buen funcionamiento de la escuela. Por ejemplo, en la realización de kermeses, los padres elaboran los productos que se venden y lo que se obtiene se lo dejan a la escuela para que compren materiales de aseo y administrativo; ésta es la principal forma de donde obtienen recursos para el sostenimiento y gestión de la institución. Otra forma de adquirir recursos es la venta en la tienda escolar, que, aunque no genera muchos ingresos diarios, permite obtener recursos para compra de necesidades prioritarias como materiales deportivos y útiles escolares que comparten con la comunidad escolar.

La confianza que los padres de familia les tienen a los maestros se debe a la forma como éstos tratan a los estudiantes, lo que también les ha permitido tener prestigio en localidades cercanas a la escuela; eso hace que a otros jóvenes les interese asistir a este plantel educativo.

Todo lo anterior nos lleva a reflexionar sobre la voluntad de crecer profesionalmente. Cuando existe esta voluntad, no se requiere contar con una gran infraestructura para hacerlo, sino vocación de servicio y sentirse realmente profesional de la educación. Que se reconozca que un buen maestro es el que sabe entender a los alumnos; el que se preocupa por preparar sus clases, por asistir puntualmente a su trabajo, atender a los estudiantes de acuerdo con sus intereses y necesidades, pero, sobre todo, conocer las condiciones socioeconómicas en

las que se desarrollan, para no exigir cosas que no están a su alcance y no son indispensables para adquirir el conocimiento. El aula-clase se hace con una buena comunicación en donde a los estudiantes se les hace pensar y sentir la necesidad de educarse para la vida. Por eso los profesores están convencidos de que el ambiente del aula está dado por las formas de relacionarse entre ellos como profesores, apoyándose unos a otros para permitir corregirse mutuamente.

El ambiente laboral de esta escuela, donde el clima es agradable y se vive en armonía, nos lleva a repensar las estrategias que utiliza un líder en una institución para que sus compañeros se sientan contentos con él, con sus alumnos y con los padres de familia. A partir de ahí, las relaciones con los actores de toda la comunidad se vuelven placenteras, lo que permite, cíclicamente, relacionarse con todos en un ambiente de respeto y seguridad.

Se debe reconocer que la sencillez del director de la Escuela Telesecundaria Calmécatl nos invita a reflexionar sobre las actitudes del nuevo líder que las instituciones necesitan hoy en día. Reconocer que los centros escolares están llenos de conflictos que nada tienen que ver con la formación y el desempeño profesional, nos lleva a repensar las actitudes de los líderes y que la humildad serviría para hacer de los espacios educativos lugares en donde se aprenda y se eduque a maestros y estudiantes.

# BUENAS PRÁCTICAS DE GESTIÓN EDUCATIVA EN UNA COMUNIDAD RURAL:

ESCUELA SECUNDARIA GENERAL VALENTÍN GÓMEZ FARÍAS

Isaías Álvarez García <sup>1</sup> • Fernando Gutiérrez Ortega <sup>2</sup>

## INTRODUCCIÓN

El propósito general de esta investigación consiste en identificar y valorar buenas prácticas relacionadas con la gestión y el desempeño de los centros escolares del Programa Escuelas de Calidad (PEC) en el estado de Guerrero, a partir de las condiciones de operación y del contexto peculiar de cada uno de los centros escolares seleccionados, enfocando las observaciones realizadas desde la óptica de la gestión educativa, en sus dimensiones escolar, pedagógica y de participación social.

La investigación se orientó en torno a las siguientes preguntas:

- ¿En qué condiciones se desarrolla el trabajo de la escuela secundaria?
- ¿Para qué se emplea y qué sentido se le atribuye a la gestión por su importancia o utilidad?
- ¿Cómo se lleva a cabo la gestión y quiénes participan en ella?
- ¿Qué resultados se han logrado?
- ¿Qué impacto ha generado en la mejora del trabajo educativo y escolar?

El caso de la Escuela Secundaria Valentín Gómez Farías, de Apipilulco, Guerrero, comprende los siguientes elementos:

---

<sup>1</sup> Profesor investigador del posgrado en gestión y desarrollo de la educación del Instituto Politécnico Nacional y coordinador del programa de investigación Gestión, Liderazgo y Desarrollo Institucional en la Sociedad del Conocimiento del IPN. Investigador nacional en educación, reconocido por el SNI.

<sup>2</sup> Profesor investigador de la Universidad Pedagógica Nacional, unidad 12-B, Guerrero

- Origen histórico y contexto de la escuela secundaria: se refiere al origen y antecedentes históricos de la escuela, a su contexto peculiar de operación y a su desarrollo y evolución (1978–2008).
- Marco teórico: se plantea a partir del concepto emergente de gestión educativa estratégica, elaborado con base en las experiencias de los sistemas educativos de América Latina y el Caribe.
- Procesos de gestión escolar: relativos al compromiso de trabajo colaborativo, el trabajo en equipo y el trabajo colegiado por parte del cuerpo de profesores y del equipo directivo.
- Procesos de gestión pedagógica: estrategias de planeación, organización y evaluación del aprendizaje, tomando en cuenta las grandes limitaciones de recursos y material a que se enfrenta la Secundaria Valentín Gómez Farías, sobre todo en lo que se refiere a la disponibilidad de tecnologías de información y comunicación.
- Prácticas de participación social en la educación: se ha observado un gran interés en los padres de familia por la educación de sus hijos. A pesar de un muy bajo nivel de escolaridad, han demostrado un sentido de corresponsabilidad con la acción educativa que realizan los maestros en la escuela.
- Resultados e impacto: los efectos favorables de la gestión educativa se reflejan en el incremento de la matrícula a lo largo de tres ciclos escolares durante el periodo 2005–2008, así como en el incremento significativo de los resultados de la prueba ENLACE (de 456.93, en 2006, a 600.63, en 2008).
- Recomendaciones y conclusiones: se incluyen las conclusiones que los investigadores plantean a partir de los hechos observados durante sus dos visitas a la secundaria, así como algunas observaciones o sugerencias dirigidas a las autoridades educativas del estado de Guerrero, a los directivos del plantel y a los maestros.

## ORIGEN HISTÓRICO Y CONTEXTO DE LA ESCUELA SECUNDARIA

La Escuela Secundaria Valentín Gómez Farías se fundó bajo la modalidad de secundaria por cooperación, en 1978. En esa época, aunque ya se había planteado la necesidad de garantizar la universalización de la educación básica, estaba aún vigente una política de restricción financiera que establecía, como condición para autorizar la creación de una secundaria, que ésta cubriera un área de influencia de por lo menos 20,000 habitantes, circunstancia con la que

de ningún modo cumplía la localidad de Apipilulco, cuya población actual es de unos 3,000 habitantes.

Para enfrentar la limitante anterior, los maestros de educación básica del municipio de Cocula y poblaciones aledañas promovieron la creación de este plantel, bajo la modalidad de escuela de concentración y siguiendo una fórmula peculiar de financiamiento por cooperación (federación, estado, municipio y particulares). Así nacieron, en las décadas de los años sesenta y setenta, miles de escuelas genéricamente denominadas secundarias por cooperación, en miles de municipios y pequeñas localidades a lo largo del país.

Por esas fechas, y tomando en cuenta la restricción financiera anterior, la muy baja eficiencia terminal de la primaria y el también bajo nivel de escolaridad de los jefes de familia (un año, en promedio, en el medio rural y dos años en el medio urbano marginado), se diseñó e instrumentó un proyecto piloto financiado por la Dirección General de Planeación de la SEP, denominado Educación Básica y Recuperación (1978-1982), en localidades rurales de entre 2,500 y 3,000 habitantes, así como en áreas marginadas urbanas de siete estados de la República. Para esta experiencia, exitosa pero sin continuidad después del cambio de administración gubernamental, se utilizaron programas de educación básica sin grados que cubrían los contenidos fundamentales de primaria y secundaria por áreas de enseñanza (Álvarez, 2008).

El origen histórico de esta escuela exhibe un elemento estratégico relacionado con la gestión escolar que consiste en lograr condiciones adecuadas de comunicación, colaboración y corresponsabilidad entre la escuela y la comunidad local. Posteriormente, la Ley General de Educación (1993) estableció principios y criterios para promover la participación social en la educación (capítulo VII).

Aunque el director y la subdirectora de la Escuela Secundaria Valentín Gómez Farías accedieron a sus cargos directivos sin preparación específica previa, ambos han actuado con sentido común e inteligencia y se han formado sobre la marcha en lo referente a la gestión. Han mantenido, por ejemplo, muy buenas relaciones de comunicación y colaboración con los líderes de la comunidad y con los padres de familia, han fomentado el trabajo colaborativo y colegiado entre los maestros, además de mostrar un claro compromiso de servicio a la educación de los jóvenes.

## POLÍTICAS SECTORIALES PARA LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS

Desafortunadamente, en México aún se accede a cargos directivos sin preparación específica previa. Cuando esto sucede, los criterios más comunes

para la selección son el escalafón de antigüedad y las conexiones políticas y sindicales. La necesidad e importancia de formar para la gestión a directores y supervisores de planteles de educación básica, se manifiesta a partir de los últimos tres programas sectoriales: el Programa de Desarrollo Educativo 1995–2000, el Programa Nacional de Educación 2001–2006 (PNE) y el Programa Sectorial de Educación 2007–2012.

En el PNE se asignó una particular importancia al Programa de Escuelas de Calidad (PEC), a cargo de la Subsecretaría de Educación Básica (SSEB) y su orientación «hacia una escuela pública de calidad», que articula el ejercicio de la gestión con el cumplimiento de la misión de la escuela.

El PEC ha establecido como requisito necesario para ofrecer apoyos especiales a las escuelas que participan en este proceso de búsqueda nacional de la calidad que los directivos se comprometan a formarse concretamente para la gestión educativa. No obstante, hace falta la instrumentación de programas específicos más amplios y eficaces.

A partir del mes de mayo de 2008, como una de las estrategias propuestas por la Alianza por la Calidad de la Educación, la SEP acordó con el grupo interinstitucional Espacio Común de Educación Superior a Distancia (Ecoesad), integrado por las principales instituciones públicas de educación superior del país, ofrecer apoyos financieros para los programas de formación continua y actualización del magisterio. Uno de éstos es el diplomado Gestión Educativa en Centros Escolares de Nivel Básico, a cargo del Instituto Politécnico Nacional, el cual ha sido ya cursado por una generación de 220 directores de escuelas, procedentes de 26 estados de la República, durante el periodo febrero–agosto de 2009. De ellos, 150 lograron acreditar los cinco módulos que incluye el diplomado. A partir del mes de marzo de 2010, accederá una segunda generación de directores. Resulta claro que éstos son apenas los esfuerzos iniciales.

Debe tomarse en cuenta que han surgido algunos cuestionamientos en cuanto a la relación de los centros de educación básica que se han integrado al Programa Escuelas de Calidad (PEC) y el rendimiento académico verificado por la prueba de ENLACE. Sin embargo, estos cuestionamientos no toman en cuenta diversas circunstancias, como las limitaciones de validez de dicha prueba aplicada en centros que operan desde contextos desiguales; la pérdida de prioridad relativa que sufrió el PEC durante la gestión 2002–2006; el apoyo presupuestal que fue reduciéndose cada vez más; y la verificación de la situación académica que consiste en saber si los directores de las escuelas PEC realmente han aprovechado las oportunidades de formarse para la gestión.

Lo que sabemos es que los 50 mil pesos a que, en promedio, se vio reducido el apoyo a los centros, no fueron acompañados por una inversión similar por

parte de los gobiernos estatales y municipales. En no pocas ocasiones, estos recursos se utilizaron simplemente para subsanar deficiencias graves en la infraestructura o la planta física de los centros.

Los estudios de valoración del rendimiento académico de las escuelas PEC tendrían que comparar los casos de escuelas PEC y escuelas no PEC, verificando en ambos casos si sus directivos accedieron al cargo con una formación específica previa para la gestión o si, al menos, se han esforzado por aprovechar las oportunidades de formación que les brinda la práctica cotidiana de la gestión.

## I. MARCO TEÓRICO

### CONCEPTO EMERGENTE DE GESTIÓN EDUCATIVA ESTRATÉGICA

La literatura especializada registra un cambio significativo en el concepto de gestión educativa o de gestión escolar, que pasó de entenderse como una función puramente técnica centrada en la persona individual del director a ser una función centrada en la cultura organizacional y la acción educativa y social de las escuelas (UNESCO, 2000).

Pilar Pozner comenta que «la gestión escolar no es una construcción arbitraria y aislada; pertenece a un ámbito social específico; se reconoce como una organización social que le da sentido y fuerza a la acción de la escuela, como proyecto de transformación de los seres humanos» (1998).

Juan Carlos Tedesco, por su parte, entiende la gestión como «un proceso que va más allá de los simples cambios administrativos, abarca todo lo que concierne a los procesos educativos, administrativo y social, laboral y pedagógico» (Tedesco, 1999).

Gestión escolar es el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con y para la comunidad educativa. Es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país (SEP, 2000).

La gestión también se ha definido como «un proceso dinámico que logra vincular los ámbitos de la administración convencional con los de la organización, como estructura, bajo la conducción y animación de un liderazgo eficaz del director, que se ejerce en un contexto de liderazgos múltiples y se orienta hacia el cumplimiento de la misión institucional» (Álvarez, 2009).

El diagrama 1 describe los elementos del proceso de gestión desde el enfoque de este concepto emergente.

DIAGRAMA 1. EL PROCESO DE GESTIÓN COMO CONCEPTO EMERGENTE



Para entender mejor el concepto emergente de gestión, se presentan a continuación los diagramas 2 y 3. El diagrama 2 comprende diferentes tipos de gestión, según su campo específico de aplicación: gestión de políticas (referida tanto a la administración pública como al desarrollo de empresas y organizaciones productivas o de servicios), gestión educativa (referida a los centros educativos de educación básica y media), gestión gubernamental, gestión empresarial y gestión del desarrollo institucional (referida tanto a los centros escolares como a las instituciones de educación media, superior y de posgrado).

DIAGRAMA 2. TIPOLOGÍAS DE LA GESTIÓN

El diagrama 3 se refiere a los elementos que comprende el proceso estratégico que debería utilizarse para el desarrollo del proyecto escolar (PE), denominado también Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE), en los términos establecidos por las normas del PEC y su instrumentación práctica en los centros escolares (Álvarez, 2003; Álvarez y Casas, 2008).

La estrategia que se propone en este diagrama requiere, para su instrumentación eficaz, la oferta de oportunidades suficientes de formación para la gestión educativa estratégica de los directores de centros escolares de nivel básico.

## 2. PROCESOS DE GESTIÓN ESCOLAR

En la Escuela Secundaria Valentín Gómez Farías el proceso de gestión escolar se ha desarrollado principalmente a partir de la sistematización de la

experiencia práctica. Puesto que ni el director ni la subdirectora han tenido la oportunidad de recibir una formación específica previa, se han visto obligados a llevar a cabo un proceso de aprender haciendo, utilizando provechosamente el sentido común y el compromiso de trabajo colaborativo que se observa en los maestros de la secundaria.

Así pues, aunque el director inició su gestión hace apenas ocho meses, ha tenido la oportunidad de formarse en la práctica durante los años en que se desempeñó como subdirector de la escuela. El director accedió al cargo por escalafón de antigüedad y gracias al apoyo de sus colegas.

En dos visitas realizadas al plantel observamos que la situación anterior tiende a repetirse en el caso de la actual subdirectora, pues los cursos de actualización en los que ha participado no ofrecían componentes importantes relacionados con la formación de subdirectora, según expresó. Su educación se ha limitado a la sistematización de la experiencia práctica del ejercicio en el cargo.

Es conveniente hacer notar que los investigadores fueron atendidos principalmente por la subdirectora. En la primera ocasión, el director de la escuela solamente pudo estar en el plantel durante un par de horas, debido a actividades urgentes que lo obligaron a salir de la localidad. En la segunda visita, por motivos familiares no tuvo la oportunidad de participar en el desarrollo de la sesión de reflexión y trabajo que sostuvimos con 65 padres de familia.

Detectamos una buena organización administrativa y gran disposición de los directivos para promover el trabajo colegiado: consejo técnico, reuniones académicas, atención a las necesidades educativas especiales, trayecto formativo, entre otras. La buena organización escolar se hizo patente en la decisión de directivos y profesores de participar en el Programa Escuelas de Calidad, a pesar del considerable trabajo que esto exigía.

En general, notamos un plausible ejercicio de liderazgo en la gestión y un gran entusiasmo por parte de los directivos por promover el mejoramiento de las condiciones de operación y de trabajo académico colaborativo. La escuela ha recibido apoyo por parte de los líderes de la comunidad ejidal, quienes donaron las cuatro hectáreas de terreno donde está emplazada la escuela y colaboraron con los padres de familia en la construcción de la herrería de protección en los edificios donde la Secretaría de Educación de Guerrero había prometido instalar un laboratorio de cómputo y los equipos del programa *Enciclomedia* (lo cual, hasta la fecha, no ha sucedido).

El monto de los recursos obtenidos por la comunidad ha sido superior a los \$70,000.00 en los últimos años. La dirección del plantel está siempre abierta a la rendición de cuentas, tanto respecto a los servicios educativos como en lo relativo al uso y aprovechamiento de los recursos financieros especiales

que ha logrado obtener la escuela. La dirección del plantel guarda facturas y comprobantes de gastos.

Un resultado significativo se refleja en hechos como los siguientes: comunicación con los padres de familia y con los líderes de la comunidad local; ausencia de conflictos entre los maestros, quienes manifiestan un gran compromiso con el servicio educativo y no permiten que las diferencias ideológicas y políticas obstaculicen su trabajo de colaboración; los paros de maestros no han afectado a esta escuela; existe un ambiente de superación y de buenas relaciones entre directivos, profesores, alumnos, padres de familia y autoridades de la localidad.

### CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES RELACIONADAS CON LA GESTIÓN EDUCATIVA EN LA ESCUELA SECUNDARIA

- Éstas son, en síntesis, las características principales de la gestión educativa:
- Los directivos no han recibido cursos específicos en formación para la gestión sino que se han formado sobre la marcha. Aunque han participado en algunos cursos de actualización, éstos no suelen incluir componentes importantes relacionados con las competencias básicas para la gestión educativa de centros escolares. Aun así, el director y la subdirectora han alcanzado cierto grado de formación en la práctica, lo que les ha permitido desempeñar con sentido común su cargo.
- Los cambios registrados en los cargos del personal directivo mantienen una línea de continuidad en las políticas y prácticas de desarrollo educativo y académico de la secundaria, así como en la relación y la comunicación con los líderes de la comunidad local.
- El personal administrativo y docente ha mantenido relaciones estables de comunicación y colaboración con las autoridades civiles y los padres de familia, logrando así apoyos importantes para la escuela secundaria.
- Estabilidad relativa de personal docente en la escuela secundaria. Once de trece profesores se iniciaron como docentes en esa escuela y aún continúan trabajando en ella.
- Aunque no siempre estén presentes el director y la subdirectora, los maestros continúan cumpliendo con sus actividades docentes con normalidad.
- El compromiso profesional con la misión educativa del cuerpo de profesores favorece el trabajo de colaboración en equipo o colegiado, gracias a los cual han logrado superar diferencias políticas, ideológicas y de partido.

- Las actividades de los maestros de la secundaria no han sido afectadas por los paros del magisterio.
- La supervisión escolar y las jefaturas de enseñanza se encuentran bastante alejadas de las realidades educativas que enfrentan los profesores de la secundaria y no están en condiciones de comprender el compromiso educativo de los maestros ni de asesorar y orientar su trabajo educativo. La preocupación mayor de supervisores y jefes de enseñanza está relacionada con controles burocráticos y con el ejercicio de su autoridad político-sindical.

### 3. PROCESOS DE GESTIÓN PEDAGÓGICA

Los profesores de la secundaria, a pesar de no disponer de los recursos que ofrecen las tecnologías de la información y comunicación, desarrollan de manera responsable su labor, promoviendo el trabajo en equipo, la experimentación y la participación activa de los alumnos en el aprendizaje.

En cuanto a la planeación didáctica (plan anual, diseño de situaciones de aprendizaje, adecuaciones curriculares, etc.), cada maestro crea la propia, según las distintas situaciones de aprendizaje.

Llama especialmente la atención el plan que el profesor de educación física promueve entre los maestros de la zona escolar a la que pertenece. Así pues, el plan de trabajo colaborativo va más allá del ámbito de la Escuela Valentín Gómez Farías, lo que refleja una buena práctica, constructiva y congruente con los objetivos y metas del programa escolar.

En lo que respecta a los otros profesores, ellos también tienen su propia planeación. En el caso de la maestra de ciencias, ella avanzaba conforme a una planeación didáctica y realizaba adecuaciones al contenido curricular usando recursos disponibles en el medio y sin contar con el instrumental propio de un laboratorio de química.

Al visitar la clase de la profesora de español, en el tercer grado, observamos que se apegaba al programa escolar, hacía preguntas a los alumnos y cumplía con el plan de la materia en tiempo y forma. Aunque no se valía de innovaciones ni adecuaciones, cumplía con su trabajo de manera práctica y aceptable.

Los profesores atienden individualmente a los alumnos en tiempo extra. Su compromiso educativo y de servicio al aprendizaje es independiente del tipo de nombramiento o tiempo de trabajo del docente.

Los alumnos tienen también la oportunidad de ser atendidos por el programa Necesidades Educativas Especiales, a cargo de los maestros de

la Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER). También pueden acudir a consulta con el psicólogo de la escuela. La impresión general es que la USAER hace un buen trabajo de apoyo, acudiendo a las clases para asesorar y brindar ayuda a los alumnos que requieren de atenciones especiales. Lamentablemente, ha habido mucha rotación en el personal de USAER: han cambiado tres veces de psicólogo.

Las tutorías se realizan con el grupo entero. Casi todos los profesores son tutores y hacen reuniones internas de evaluación, abordan y tratan problemas de cada grupo, comparten entre ellos los problemas detectados y realizan un trabajo colaborativo para superarlos.

Los profesores tutores tienen los expedientes de los alumnos que les corresponde atender y realizan una planeación general de las actividades que se comprometen a cubrir, compartiendo además los materiales pedagógicos a que tienen acceso.

En cuanto a la sistematización de la intervención docente (bitácora, diario del profesor, etc.), al menos en las cuatro clases que observamos pudimos verificar que todos los profesores llevan su avance semanal, el registro de actividades y el avance programático. Incluso algunos de ellos relacionan los temas de sus programas con los de otras materias. Asimismo, los maestros saben lo que hace falta por cubrir en sus programas, los temas que luego se verán y la duración de los mismos.

En lo que respecta a la relación con los supervisores, a los maestros la supervisión les parece demasiado estricta, distante y autoritaria. Los supervisores dan sus indicaciones por teléfono, pero no están lo suficientemente bien formados como para realizar de manera adecuada su misión. Al parecer, no les interesa cumplir con la función de apoyo y de orientación de la enseñanza. Cuando realizan visitas a las escuelas, revisan entradas y salidas, se cercioran de que los profesores cubran con su carga laboral, leen los expedientes de los alumnos y se acercan a algunos padres de familia pero, en realidad, da la impresión de que hacen su trabajo sólo por guardar las formas, pues se preocupan poco por los contenidos y la formación integral de los jóvenes.

Los supervisores y los jefes de enseñanza, quienes sólo realizan de tres a cuatro visitas a las escuelas a lo largo de todo el ciclo lectivo, actúan sin preparación específica para sus cargos, lo cual los lleva a cometer errores en el ejercicio de su función. Pareciera que por estar en un nivel más alto en la jerarquía se consideran censores de directivos, profesores y alumnos, pero no llegan a ofrecer los servicios de asesoría y orientación que ellos requieren. Se percibe, pues, una situación de distancia y falta de apoyo entre los supervisores y jefes de enseñanza y los profesores.

#### 4. PRÁCTICAS DE PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA EDUCACIÓN

La participación social de los padres de familia se ve reflejada simbólicamente en la tradición de plantar árboles en el huerto de la escuela. Este hecho constituye un elemento cultural importante que los hace sentirse parte de la escuela. Haber sembrado un árbol y colaborar en su cuidado tiende a vincular a la comunidad que egresó de la secundaria con los alumnos que aún la cursan.

El interés de los padres de familia por la educación de sus hijos resulta muy claro. Cada dos meses, por la mañana, son convocados a la escuela para revisar los resultados del aprendizaje de sus hijos. Existe, pues, una buena colaboración entre autoridades y padres. Situaciones como el logro de un tercer lugar en la prueba ENLACE motivan el fortalecimiento de esta unión.

Por otra parte, es necesaria la alfabetización de los padres que aún no saben leer y escribir, para lo cual la secundaria podría contribuir de alguna forma.

En lo que toca al tema de relación con la comunidad (consejo de participación social de la localidad, el municipio, el estado), la secundaria se preocupa de que dicha relación suceda en buenos términos y sea propositiva. Aunque no han faltado los contratiempos y las diferencias, éstos no han repercutido de manera significativa en detrimento de la institución. Las buenas relaciones de los directivos y maestros con los funcionarios públicos y autoridades civiles de la localidad han permitido conseguir los apoyos necesarios para el mejoramiento de la infraestructura de la secundaria. Así, por ejemplo, con la ayuda del ayuntamiento, se logró impermeabilizar el techo de uno de los edificios. El monto aproximado de la obra fue de 71 mil pesos.

En relación con la colaboración interinstitucional y el intercambio académico con instituciones gubernamentales y no gubernamentales para la actualización y formación profesional de los docentes, administrativos, directivos, no se obtuvo mayor información. Opinamos que la escuela debería explorar la posibilidad de entrar en contacto con fundaciones privadas (Televisa, Telmex, Televisión Azteca, etc.) en busca de apoyo de recursos como computadoras, lentes y bicicletas. Deberían atenderse no sólo aspectos relacionados con el mejoramiento de la infraestructura material o física sino también los relativos a convenios con empresas públicas o privadas y organizaciones no gubernamentales que puedan ofrecer información y capacitación sobre temas que afectan la vida de los adolescentes: educación sexual, prevención de enfermedades sexualmente transmisibles, prevención de adicciones, asertividad, comunicación, autoestima, etcétera.

Afortunadamente, el plantel se encuentra en un entorno relativamente sano, que no presenta elementos de descomposición o de deterioro social.

La participación estudiantil se considera buena, pero no va más allá de los muros escolares. Los estudiantes participan en clases y se desempeñan muy bien en el desarrollo de programas artísticos y culturales. De un día para otro pudieron desarrollar un programa cultural para los investigadores visitantes, con la participación de alumnos de los tres grados de la secundaria y varios maestros, y reseñas de libros, discursos, interpretación de canciones y representación de bailables típicos del estado de Tabasco.

La participación de los estudiantes en la toma de decisiones aún no se percibe, acaso debido a que la figura del maestro sigue siendo preponderante. No se sabe si los estudiantes han hecho o diseñado proyectos, ni si los han puesto ya en marcha.

Los directivos, maestros y trabajadores de la secundaria han conquistado logros importantes, pero también se han enfrentado con dificultades y tropiezos. Aun así, han tenido la voluntad de participar y mantenerse en el Programa Escuelas de Calidad. Entre los maestros de la zona, existe la convicción de que el ingreso al PEC representa mucho trabajo, esfuerzo y dedicación, aunque la recompensa económica es relativamente baja.

## SESIÓN DE REFLEXIÓN CON LOS PADRES DE FAMILIA

Los padres de familia manifiestan un claro interés por la educación de sus hijos y reconocen la parte que a ellos les toca realizar en colaboración con los directivos y maestros de la escuela secundaria. Esto sucede a pesar del bajo nivel de escolaridad que, en promedio, lograron alcanzar. Esto pudo verificarse en una sesión de reflexión y trabajo, sostenida con aproximadamente 65 personas, el 20 de junio de 2009, en las instalaciones de la secundaria.

La sesión de reflexión se dividió en siete equipos de trabajo que contaron con los servicios de coordinación y relatoría designados por ellos. Percibimos un gran interés por la educación de sus hijos y la expresión de valiosos comentarios, observaciones y sugerencias.

Por causas de fuerza mayor, a última hora se cambió el inicio de la reunión de las 9 a las 12 horas, por lo que los asistentes tuvieron que realizar dos viajes de ida y vuelta de su casa al plantel. No obstante lo anterior, todos colaboraron con puntualidad y buen ánimo en la sesión de dos horas y media, de la cual a continuación se hace una reseña.

Aunque la mitad de los padres no concluyó la primaria y no sabe leer y escribir, sus observaciones y sugerencias, basadas en el sentido común, son de utilidad para promover el mejoramiento cualitativo de la escuela.

## TEMA 1. ESCOLARIDAD DEL GRUPO DE PADRES DE FAMILIA

SESIÓN DE REFLEXIÓN CON LOS PADRES DE FAMILIA 20 DE JUNIO DE 2009, 12:00  
(N=65 H=6 M=59)

Equipo	Integrantes			No sabe leer	Primaria incompleta	Primaria completa	Estudios de secundaria	Educación superior	Sin datos
	Total	H	M						
1	10	5	5	2	2	3	2	1	1
2	10	0	10	2	0	2	5	1	0
3	10	1	10	8	0	1	1	0	0
4	9	0	9	0	5	1	3	0	0
5	9	0	9	1	2	2	5	0	0
6	9	0	9	4	4	0	1	0	0
7	8	0	8	1	1	1	5	0	0
Total	65	6	59	18	14	10	22	2	1

## TEMA 2. A) ¿EN QUÉ DÍAS Y HORAS SE REÚNEN LOS PADRES?

## SÍNTESIS DE RESPUESTAS DE LOS SIETE EQUIPOS

En un día laborable, durante la mañana, de lunes a viernes, de las 10:30 a las 12 horas, cada dos meses. Esto sucede cuando se entregan las boletas bimestrales de calificaciones, antes de lo cual se lleva a cabo una reunión general con el director.

La entrega de boletas se hace por grupos con el profesor asesor. Ahí se tratan asuntos relacionados con la conducta de los niños y se buscan solución a los problemas.

También se reúnen cuando tienen algún problema específico. Suelen ser los miércoles o los viernes, a las 10:30 de la mañana.

## TEMA 2. B) ¿QUÉ DÍAS Y HORAS LES RESULTARON MEJORES?

## CONCENTRADO DE RESPUESTAS DE LOS EQUIPOS

Cualquier día laborable de la semana, de las 10:30 a las 12:00 horas. Un equipo manifestó que sólo cuando se entregan las calificaciones y otro consideró que deberían exceptuarse los miércoles.

### TEMA 3. ¿CÓMO HAN PARTICIPADO USTEDES EN EL MEJORAMIENTO DE LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN SECUNDARIA?

#### RESPUESTAS POR EQUIPOS

##### Equipo 1

«Mandando a nuestros hijos diaria y puntualmente a clases y, en nuestros hogares, apoyándolos con sus trabajos y tareas. Asistiendo a la observación de la aplicación del examen ENLACE y acudiendo con puntualidad a los citatorios para ver el avance de estudios en nuestros hijos».

##### Equipo 2

«Apoyando a los hijos con sus tareas, comprando materiales, ayudándoles a hacer sus investigaciones. Fomentando los valores. Nosotros, como padres, nos acercamos a los maestros para saber sobre los hijos, aunque no tengamos reuniones».

##### Equipo 3

«Se dan cooperaciones. Apoyando a los hijos».

##### Equipo 4

«Poniendo interés y apoyando a nuestros hijos para que cumplan con las tareas.

Platicando con los hijos para que se interesen por estudiar, pues esa es su mejor herencia.

Revisando personalmente las tareas.

Acudiendo al llamado de un maestro o de la dirección de la escuela.

Mandando diariamente a los hijos a la escuela secundaria. Que sean puntuales, que vayan limpios y desayunen algo».

##### Equipo 5

«Apoyando a la sociedad de padres de familia para el bienestar de la escuela y de nuestros hijos. También les exigimos a nuestros hijos un buen comportamiento y respeto con el personal de la escuela y sus compañeros».

##### Equipo 6

«Apoyando a los maestros cuando nos dicen que nuestros hijos tienen bajas calificaciones y asistiendo cuando nos mandan llamar».

##### Equipo 7

«Mandándolos con puntualidad, revisando las tareas, proporcionándoles lo necesario para realizar las tareas».

## TEMA 4. A) ¿CÓMO VEN A LOS MAESTROS DE LA SECUNDARIA?

### Equipo 1

«El punto de vista de nosotros como padres de familia es que la secundaria, como institución, ha sido un equipo de trabajo con un buen desempeño académico que se refleja en los resultados de nuestros hijos. La secundaria ha logrado permanecer cinco años en el Programa Escuelas de Calidad.

### Equipo 2

«Algunos maestros que son de la comunidad antes reunían otro perfil y ahora han logrado superarse. Promueven la reflexión y la práctica de valores, tanto entre los maestros como entre los alumnos».

### Equipo 3

«Apoyan a los muchachos para que le echen ganas. Son responsables y comprensivos».

### Equipo 4

«Los maestros cumplen con sus obligaciones y nos parece bien que se vayan actualizando».

### Equipo 5

«Son exigentes en su educación y en la enseñanza del alumno. Hemos visto avances en muchos alumnos que han sobresalido. En cuanto a los concursos estatales, de zona y regionales, han traído los primeros lugares».

### Equipo 6

«Los maestros que vienen de afuera son puntuales; los que son de aquí llegan tarde».

### Equipo 7

«Trabajan bien. Nos gusta, porque les exigen a los niños».

## TEMA 4. B) ¿QUÉ DIFERENCIAS SE OBSERVAN ENTRE LOS MAESTROS QUE VIVEN EN APIPILULCO Y LOS QUE VIVEN EN OTRA POBLACIÓN?

### Equipo 1

«No hay diferencias, pues es un equipo de trabajo que, al llegar a la secundaria, desempeña sus labores puntual y responsablemente».

Equipo 2

«Los de Apipilulco consiguen su plaza y se siguen actualizando y los de otra población ya vienen con su profesión y a la vez se siguen superando».

Equipo 3

«Los maestros de fuera y los de esta población enseñan bien a los alumnos.

No existe diferencia, todos enseñan bien».

Equipo 4

«La diferencia que existe es que si por algún motivo el padre de familia no pudo asistir por la mañana a la escuela secundaria a preguntar por la situación escolar de su hijo en determinada materia, puede ir a buscar al maestro a su casa por la tarde».

Equipo 5

«Ninguna, porque todo maestro que trabaja en esta escuela tiene la capacidad de sobresalir, ya que se ha visto el avance de ellos».

Equipo 6

«Algunos maestros de Apipilulco son agresivos con nuestros hijos; en especial uno. Hay profesores que tienen preferencia por algunos alumnos. Esto se lo decimos al director, pero no toma medidas para corregirlo».

Equipo 7

«No hay diferencia, todos trabajan bien y llegan temprano».

## OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS DE LOS PADRES DE FAMILIA

### TEMA 5. A) OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS PARA EL DIRECTOR

Equipo 1

«Le sugerimos a nuestro director que promueva ante nuestras autoridades educativas del estado que este tipo de reuniones se realicen tres veces en el año».

Equipo 2

«Que el director de la escuela envíe oficios a las dependencias para obtener beneficios para que los padres de familia no den muchas cooperaciones a fin de año».

Equipo 3

«Después de agradecer el buen trato a nuestros hijos, le proponemos que, junto con el equipo de trabajo, estén pendientes de ellos.

Que sean menos las cooperaciones económicas, porque no contamos con recursos».

Equipo 4

«Que realice los trámites necesarios para hacer llegar beneficios a la escuela y que éstos sean oportunos».

Equipo 5

«Que el director no tiene la suficiente capacidad y exigencia con el alumnado, ya que se han dado problemas entre los alumnos».

Equipo 6

«Que se ponga más estricto con los alumnos que son peleoneros y que ponga a los maestros a que vigilen a los alumnos que tienen un mal vocabulario dentro de la institución. Que vigile los alrededores de la secundaria, porque hay muchachos de mala reputación y no sabemos qué les pueden dar a nuestros hijos».

Equipo 7

«Que siga trabajando, presionando a los maestros, para que sigan dando una buena educación a los niños».

## TEMA 5. B) OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS PARA LAS AUTORIDADES EDUCATIVAS DEL ESTADO DE GUERRERO

Equipo 1

«Que este tipo de reuniones no sólo se lleve a cabo al fin del año escolar. Hacemos la sugerencia de que, por lo menos, se realicen tres veces en el año con el fin de confirmar que la educación de nuestros hijos y el desempeño de los maestros vayan en avance».

Equipo 2

«Que las autoridades educativas den respuesta favorable a la petición del director para la transformación de la escuela, sobre todo en infraestructura y demás materiales que se necesita. Por ejemplo, conferencias, campañas y temas dirigidos a alumnos, maestros y padres de familia».

Equipo 3

«Equipamiento de tecnología educativa, como internet, Enciclomedia y toda tecnología educativa que permita a nuestros hijos tener las competencias apropiadas para su aprendizaje.

Acondicionar la infraestructura de la escuela, como la barda periférica y los espacios deportivos.

Que se le proporcione a los alumnos alimentos balanceados parte de la secundaria para que su rendimiento sea el mejor.

Otorgar a los maestros tiempos completos que les permitan estar más tiempo con nuestros hijos en jornadas normales y por la tarde».

Equipo 4

«Que otorguen becas de aprovechamiento sin importar el número de alumnos.

Instalar un aula de cómputo bien equipada, con internet.

Realizar una depuración del mobiliario escolar y enviar cosas nuevas.

Que el material de limpieza lo hagan llegar a la institución y que sea suficiente.

Aportar el material necesario para las materias.

Negociar un seguro médico para los alumnos».

Equipo 5

«Que se apoye a los alumnos con becas, ya que aquí nos hacen falta becas para los alumnos y su capacidad se ve truncada. Y que sigan apoyando con conferencias».

Equipo 6

«Que sigan apoyando a la escuela y que haya becas para alumnos que ingresan al nivel medio superior. Que haya pláticas para los jóvenes para que no caigan en vicios, ya que hay familias de bajos recursos».

Equipo 7

«Que sigan apoyando a la escuela con becas, programas de atención médica, conferencias de apoyo familiar, con material necesario para la educación de nuestros hijos, conferencias para los niños jóvenes, tratando temas como el alcoholismo, tabaquismo, drogadicción y delincuencia».

## 5. RESULTADOS E IMPACTOS

La matrícula de los últimos ciclos escolares creció y se ha mantenido. En el ciclo 2004-2005 había 136 alumnos, en el 2005-2006 eran 152, en 2006-2007 se contaban 143, mientras que en el ciclo 2007-2008 había inscritos 161 alumnos. Este aumento sucedió a pesar de que en la región acababan de abrirse una secundaria técnica y una telesecundaria.

Los resultados de la prueba ENLACE muestran un incremento sustantivo en los últimos tres años. En 2006 se obtuvieron 456.93 puntos, en 2007 fueron 559.67 puntos y, finalmente, en 2008, calificaron con 600.63 puntos.

En general, se percibe un ambiente de entusiasmo, corresponsabilidad y superación entre directivos, profesores, alumnos y padres de familia. Los maestros cumplen con sus obligaciones independientemente de la presencia del director.

A continuación, se plantea una serie de características que reflejan el impacto de la gestión educativa en la secundaria:

Hay relaciones de comunicación continua y de confianza entre los padres de familia y el personal directivo y docente.

La motivación principal de los profesores está más relacionada con su compromiso por la educación de los jóvenes que con las condiciones económicas y sociales de su trabajo.

En las reuniones académicas, los profesores de la secundaria privilegian el trabajo colaborativo y colegiado, centrándose en los problemas educativos y de enseñanza. Las diferencias ideológico-políticas y sindicales tienden a ser superadas por la práctica académica.

Las actividades de la secundaria no se han visto afectadas por los paros de maestros. No se registran procesos de simulación.

En el ambiente de la escuela se observan con claridad la concordancia y coherencia entre el discurso educativo y la práctica docente, lo que les permite obtener buenos resultados.

Algunos profesores se han dado tiempo para atender a sus alumnos fuera del horario de trabajo, especialmente aquellos que residen en la localidad.

Las madres y los padres de los estudiantes de la escuela secundaria se encuentran muy preocupados por el peligro de las drogas y la influencia perniciosa que tienen algunos jóvenes en relación con el mal comportamiento y las conductas indebidas.

Los padres de familia reconocen a la escuela como propia, están pendientes de sus problemas y necesidades y algunos de ellos han plantado árboles que siguen cuidando los niños en la huerta escolar.

No se perciben diferencias entre categorías socioeconómicas de los alumnos o de los maestros, como a veces sucede en algunas escuelas del medio urbano.

## 6. RECOMENDACIONES Y CONCLUSIONES

### OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS

- Consideramos necesario proponer algunas observaciones y sugerencias dirigidas a las autoridades educativas del estado de Guerrero y a las autoridades locales:
- El director y la subdirectora no han tenido la oportunidad de participar en programas de formación directamente relacionados con la gestión. Este asunto, visto a un nivel más general, constituye un desafío para el Programa Escuelas de Calidad en Guerrero.

- Aunque las autoridades educativas prometieron instalar un laboratorio de cómputo, la secundaria Valentín Gómez Farías sigue careciendo de ese equipo.
- Necesidad de que las autoridades educativas del estado de Guerrero tomen las medidas adecuadas para cambiar las condiciones de la planta física de la escuela, mejorar los equipos de talleres y laboratorios, instalar equipos de cómputo con acceso a internet e incrementar el acervo bibliográfico de la escuela.
- El mobiliario escolar, aunque relativamente limpio, muestra condiciones de deterioro que los mismos padres han señalado. Es necesario renovar el mobiliario de la escuela.
- Es preciso que los baños de la escuela cuenten con agua corriente. Actualmente se utilizan cubetas para los lavabos y los sanitarios.
- Recientemente, se instaló una antena de internet, pero no hay evidencia de aprovechamiento de este recurso en los procesos de enseñanza-aprendizaje.
- Es necesario promover el intercambio académico e interinstitucional entre las escuelas.
- Debe procurarse una mayor estabilidad en el personal que atiende a las necesidades educativas especiales, procurando que logren un mayor conocimiento del medio cultural y de la población.
- La supervisión escolar y las jefaturas de enseñanza se encuentran bastante alejadas para estar en condiciones de comprender y apoyar el compromiso educativo de los maestros.
- Urge documentar la propiedad de la escuela y terminar su bardeado.

## CONCLUSIONES

Las experiencias registradas en las visitas a la Escuela Secundaria Valentín Gómez Farías permiten identificar buenas prácticas en el desarrollo de la gestión educativa con el fin de establecer condiciones para el mejoramiento continuo de los niveles de calidad en la educación básica. Entre estas prácticas, destacan las siguientes:

- Administración que valora la importancia de promover el trabajo en equipo y colegiado con el fin de mejorar la calidad de la educación.
- Establecimiento de buenas relaciones de comunicación y colaboración entre los directivos y los profesores con las autoridades locales.
- Fomento del interés de los padres de familia por la educación de sus hijos. Apertura de espacios de participación social en la educación, lo cual genera un mayor aprecio de la labor educativa de la escuela.

- Los directivos han logrado asimilar y sistematizar sus experiencias durante la gestión, formándose sobre la marcha.
- Hay relaciones de confianza y colaboración entre los directivos, personal docente, alumnos y padres de familia.
- Establecimiento de un ambiente proactivo y de superación entre profesores, alumnos y trabajadores de la escuela.
- Fomento de la colaboración e intercambio académico entre las instituciones educativas y otras interesadas en la educación pública.

## BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ, Isaías, *Nuevos sistemas de formación docente para la educación básica en un nuevo siglo. Estrategia interinstitucional*, Taller Abierto, México, 2002
- \_\_\_\_\_, *Planificación y desarrollo de proyectos sociales y educativos*, LIMUSA/Noriega, México, 2008
- \_\_\_\_\_, y Maribel Casas, «Desafíos para la formación en gestión. Experiencias mexicanas», *Investigación Administrativa*, núm. 102, México, jul.-dic., 2008
- \_\_\_\_\_, «Experiencias, logros y desafíos en la formación de directivos para la educación básica», *Informes finales de investigación educativa*, Sebyn/IPN, México, 2003
- \_\_\_\_\_, «El desafío de la calidad en la educación básica», *Revista Educare del PEC*, núm. 3, México, 2003
- \_\_\_\_\_, y Elizabeth Iturbe y colaboradores, *Los estudios de caso como estrategia para la formación en gestión*, Taller Abierto, México, 2005
- BRASSARD, André, *Conception des Organisations et de la Gestion*, Éditions Nouvelles, Montreal, 1996
- POGGI, Margarita, *La formación de directivos de instituciones educativas. Algunos aportes para el diseño de estrategias*, UNESCO/IIPE, Buenos Aires, 2001
- POZNER, Pilar, *Competencias para la profesionalización de la gestión educativa*, UNESCO/IIPE, Buenos Aires, 2000
- SEP, *Antología: la gestión educativa*, SEP, México, 2000
- UNESCO/OREALC, *Boletín del Proyecto Principal de Educación*, núm. 42, Santiago de Chile, 1996
- UNESCO/IIPE, *Red Forgestion*, Oficina Regional de Buenos Aires, Argentina, 2000

# UNA ESCUELA QUE APRENDE Y ACCIONA: TELESECUNDARIA JUSTO SIERRA

René González Cantú <sup>1</sup> • Norma Lilia Díaz Ávila <sup>2</sup>

## PRESENTACIÓN

Este texto fue elaborado con base en las observaciones realizadas en la Escuela Telesecundaria Justo Sierra, plantel que fue seleccionado por destacar y mantener una evaluación satisfactoria en la prueba ENLACE<sup>3</sup> y por la eficiencia que ha demostrado en la gestión institucional. El documento contiene una descripción del contexto, una breve nota acerca del marco teórico de referencia y la metodología de investigación utilizada, el análisis de la gestión escolar y pedagógica, los principales rasgos que caracterizan la participación social y conclusiones y sugerencias.

## UNA MIRADA A PALO GORDO

Al sur de Chilpancingo se encuentra la población de Tierra Colorada<sup>4</sup>, cabecera de Juan R. Escudero, municipio de grandes disparidades donde conviven frente a frente la miseria y la opulencia, la modernidad y el atraso, la tecnología de la información y la tradición oral, la urbanización y el campo, contrastes que impactan el ámbito educativo, caracterizando el contexto donde se ubica la Escuela Telesecundaria Justo Sierra de Palo Gordo.

La comunidad de Palo Gordo está ubicada a tres kilómetros de Tierra Colorada; cuenta con 806 habitantes<sup>5</sup> y se encuentra a 240 metros de altitud sobre el nivel del mar, en una zona algo accidentada. En verano, durante la temporada de lluvias, las barrancas crecen e inundan las calles, el patio de las casas y las escuelas; su clima subhúmedo cálido es muy agradable, gracias a la flora que engalana el lugar.

---

<sup>1</sup> Profesor investigador del Instituto Politécnico Nacional, México

<sup>2</sup> Profesora investigadora de la Normal Federal Rafael Ramírez, Guerrero

<sup>3</sup> En 2006 fue de 486.47 puntos; en 2007, de 429.84; y en 2008, de 618.13.

<sup>4</sup> Se denomina Tierra Colorada por estar ubicada en una zona de suelos rojos y porque antiguamente era el nombre de una hacienda asentada en ese lugar, propiedad de Juan N. Álvarez.

<sup>5</sup> 2000, INEGI, XII Censo Nacional de Población y Vivienda

Las tierras de labor son de subsistencia; se siembra maíz, calabaza, sandía, frijol y jamaica, pero es notable el abandono y la exigua producción de las mismas. Se cría ganado vacuno, porcino, caprino y equino en muy poca escala; en las casas hay aves de engorda y algunas mascotas. La producción es de autoconsumo y se observa que este tipo de actividades son realizadas principalmente por las mujeres del lugar.

Las casas, con portales acogedores y patios sombreados, en su mayoría hechas de adobe, palma, lámina de asbesto o madera, se encuentran dispersas por toda la extensión que conforma la comunidad. En ella se percibe que la vida transcurre de manera tranquila y a ritmo acompasado, característico de las zonas tropicales de nuestras comunidades rurales.

Si bien Palo Gordo no es una localidad rica, tampoco se puede considerar como una zona de pobreza extrema. Como en decenas de miles de comunidades campesinas del país, en el lugar visitado se intuye cierto desaliento y una pérdida de ilusión de que los productos de la agricultura y la raquítica ganadería del lugar les vayan a permitir mejorar sus condiciones de vida. La mayoría de los pobladores trabajan en el sector terciario, donde la albañilería es la actividad predominante.

En Palo Gordo prácticamente no hay empleo, y muchas familias están a cargo de la mujer; los alumnos de la Telesecundaria Justo Sierra revelan esta cruda realidad y es común que vivan la desconcertante etapa de su adolescencia sin el apoyo de la imagen paterna.

En los últimos diez años la comunidad ha tenido una transformación en su infraestructura, ya hay algunas calles pavimentadas, se cuenta con agua potable y drenaje, aunque no en la totalidad de las viviendas. Sin embargo, la mentalidad de los padres poco ha cambiado, se van a los Estados Unidos, mandan insuficiente dinero y terminan abandonando a la familia, lo cual ha propiciado que los jóvenes, siguiendo sus pasos, también opten por marcharse de su lugar de origen. En ocasiones regresan a la feria, o por temporadas, pero sólo a tomar y a divertirse.

La autoridad en esta localidad es ejercida por el comisario; la cercanía con la cabecera municipal permite una comunicación directa entre los pobladores y las autoridades de Tierra Colorada, así las mejoras en materia de apoyos asistenciales y servicios públicos han sido obtenidos no sólo por las gestiones de los representantes del poder municipal, también ha sido relevante la participación de los líderes del lugar, como es el caso de la señora Cristina Dircio Dircio.

Las tradiciones y costumbres son similares a las de otras poblaciones de la región; el 12 de diciembre se celebra con una feria a la Virgen de Guadalupe en la que los pobladores participan con la de quema de toritos y juegos

pirotécnicos. También se realiza una ramada en donde se reúne la gente a bailar, al son de grupos musicales locales y de otras poblaciones del estado.

Respecto a la educación, la comunidad cuenta con el Jardín de Niños Educadora Guerrerense, la Escuela Primaria Cuauhtémoc y la Telesecundaria Justo Sierra.

## MARCO ANALÍTICO

El hecho social sólo es analizable en su contexto. A partir de esta premisa se consideró necesario realizar un trabajo de campo que permitiera acercarse al medio sociocultural, así como a los procesos e interrelaciones que se establecen en torno a la Telesecundaria Justo Sierra, para identificar los rasgos distintivos que la caracterizan y la hacen diferente.

Se abordó el trabajo con un enfoque etnográfico, como un estudio de caso, mediante la investigación directa en la comunidad y en la escuela; dentro de ésta se observó el desempeño de los maestros y alumnos dentro del plantel y fuera del mismo<sup>6</sup>. Además, se mantuvo contacto directo con los padres de familia<sup>7</sup>. Los informantes fueron los estudiantes, sus maestros y demás personal de la escuela, los padres de familia y los alumnos de la Normal de Chilpancingo que, en esas fechas, realizaron prácticas en la telesecundaria. «El estudio de un caso mediante una persona, un grupo o una institución puede dar una idea acerca de la situación de la sociedad en donde se realiza el estudio»<sup>8</sup>.

El diseño de la investigación partió de una guía de observación para percibir las relaciones entre los diferentes sujetos de la investigación, sus actitudes y desempeños, para de esta manera identificar sus valores y normas de comportamiento<sup>9</sup>. Para este efecto, también se elaboraron guías para entrevistas individuales y guiones para diálogos con grupos. Se partió de dos interrogantes y una hipótesis de trabajo.

<sup>6</sup> Conocer y entender el contexto tiene una función importante en los estudios etnográficos, puesto que la comprensión de la estructura global circundante dará sentido a cada una de las partes que la integran (Martínez, 2004: 193).

<sup>7</sup> Se realizó una entrevista grupal semiestructurada a los padres de familia a la que acudió la mayoría de ellos; asimismo, en tres ocasiones se entrevistó a la señora Cristina Dircio, presidenta de la Sociedad de Padres de Familia (*Diario de Campo*, junio, 2009).

<sup>8</sup> Francisco Gómezjara, *Técnicas de desarrollo comunitario*, Ediciones Nueva Sociología, México, 1977 (La Teoría Social), p. 20

<sup>9</sup> El principio que guía una investigación etnográfica es la idea de que los individuos están formados por ciertas estructuras de significados que determinan y explican su conducta, de ahí la importancia de la observación y entrevistas realizadas.

## INTERROGANTES

- ¿Es la telesecundaria Justo Sierra una escuela que sobresale de las demás por su gestión escolar y académica?
- ¿Cuáles son las prácticas que hacen a la telesecundaria de Palo Gordo distinguirse de las demás?

## HIPÓTESIS DE TRABAJO:

El éxito en la gestión escolar y pedagógica de una escuela no se debe a uno o unos pocos rasgos aislados, sino a la interacción sistémica de sus principales componentes y a las relaciones positivas y de sinergia con su medio ambiente.

La investigación se inició con la recolección de la información censal y estadística disponible sobre la comunidad, el análisis de la estadística escolar, los resultados del examen ENLACE y las evaluaciones realizadas por la Secretaría de Educación de Guerrero.

A continuación se recabó información por medio de la observación del desempeño de alumnos y profesorado, mediante el diálogo establecido con los diferentes actores en cuatro visitas realizadas el 26 y 27 de febrero, el 5 de marzo y el 28 de mayo de 2009. También se aprovecharon las grabaciones de audio y video producidas durante las visitas, para corroborar las opiniones recabadas. «Ningún pueblo o cultura ha sido descrito exhaustivamente. Cualquier observador puede realizar algún trabajo útil en el área en que se encuentre. En toda indagación antropológica es esencial distinguir claramente entre observación e interpretación»<sup>10</sup>.

Abordamos la investigación de una manera libre y flexible, apoyados en un marco teórico sustentado en la teoría general de sistemas, la investigación etnográfica y los estudios de caso. Nos presentamos con una actitud abierta y curiosa, más sensible a descubrir y comprender que a ajustar los hechos a teorías o supuestos previos.

Ejemplo de lo anterior y de cómo nos adaptamos a las circunstancias fue el desarrollo de nuestra primera visita, en la cual encontramos la escuela abandonada y algo descuidada. Algunas personas, al percatarse de nuestra presencia, señalaron: «vinieron unos gringos», interactuaron con nosotros y nos mandaron a Tierra Colorada, lugar donde se encontraban los maestros

<sup>10</sup> Comité del Instituto Real de Antropología de la Gran Bretaña e Irlanda, *Manual de campo del antropólogo*, Editorial Comunidad, Instituto de Ciencias Sociales-UIA, México, 1971

y alumnos, y algunos padres de familia en el XVIII Evento Deportivo y VII Cultural de la Zona Escolar 007 de Telesecundarias.

En la Unidad Deportiva de Tierra Colorada presenciamos la inauguración de los juegos y conocimos a las autoridades municipales y educativas. Bajo la sombra de una frondosa ceiba tuvimos la primera charla con el personal de la escuela: profra. Gisela Estela Abarca, directora; ing. Francisco (Paco) Díaz Morales, profesor de primero; lic. Antonio Jiménez Sosa, profesor de segundo año; c.p. Juan Carlos Martínez Cruz, profesor de tercero; y lic. Fernando Pérez Nava, auxiliar administrativo, profesor sustituto y de deportes.

## GESTIÓN ESCOLAR

Es importante averiguar cómo la telesecundaria ha construido su identidad institucional y cuáles son los aspectos característicos de la gestión escolar y pedagógica, para inferir los elementos e interrelaciones que inciden en el logro de buenos resultados en la formación de sus alumnos. En este apartado se revisan los siguientes aspectos: gestión estratégica y trabajo por objetivos, liderazgo, horarios, reglas de comportamiento, comunicación, infraestructura, mantenimiento, aseo, servicios sanitarios y reforestación<sup>11</sup>.

## GESTIÓN ESTRATÉGICA Y TRABAJO POR OBJETIVOS

El modelo de gestión estratégica se implementó a partir del ciclo escolar 2003–2004 en las escuelas telesecundarias del estado. Con la orientación obtenida en cursos talleres, y con los lineamientos para la elaboración del PETE y PAT en el ciclo escolar 2005–2006, la telesecundaria inició la estructuración de su plan estratégico con el objetivo de planear la enseñanza, fortalecer la unidad escolar y vencer la barrera del bajo rendimiento, el rezago y la deserción.

En la semana de nuestra primera visita se dedicaron a ensayar las actividades artísticas y a practicar los deportes en los que participaron en la jornada deportiva y cultural señalados. Ésta fue la causa de que los investigadores encontráramos descuidada la escuela cuando llegamos, porque el objetivo era triunfar en los juegos y concursos, objetivo que se cumplió.

---

<sup>11</sup> En una investigación de carácter etnográfico es necesario conocer el sistema de relaciones en el cual las variables o propiedades se encuentran insertadas y del cual reciben su propio sentido (Martínez, 2004, p. 190).

## LIDERAZGO

La maestra Gisela maneja un liderazgo múltiple<sup>12</sup>. Por un lado, se encarga de todas las cuestiones administrativas y gestiones oficiales con el auxilio de Fernando Pérez Nava; por otro, se apoya en la Asociación de Padres de Familia para lograr la colaboración directa de la comunidad y darle mayor fortaleza a las peticiones de recursos que de manera permanente se gestionan ante diversas autoridades.

Con los alumnos guarda una sana cercanía, pues aun cuando convive con ellos, sobre todo durante las clases de danza regional que imparte, no deja de ser en ningún momento la directora.

En tanto que con los padres de familia ejerce, por un lado, su liderazgo de directora y, por el otro, una cierta complicidad y camaradería con las mamás en su papel de madre, al tener un hijo como alumno de la escuela. Y por último, con sus maestros ejerce un liderazgo sutil, donde prevalece el respeto por cada uno de ellos y la libertad para que ensayen diferentes estrategias didácticas, todo dentro de un ambiente de colaboración y coordinación<sup>13</sup>.

## HORARIOS

En la telesecundaria han adecuado los horarios a sus necesidades; se tienen, por lo general, labores académicas a partir de las 8:00 a.m. y hasta las 12:30 p.m. A las 9:30 a.m. ocurre un receso de 15 minutos, y uno más de 20 minutos a las 11:00 a.m. A las 12:30 p.m. se da un descanso de 5 minutos para tomar agua y prepararse para las siguientes tareas; a partir de ahí, y hasta las 14:00 h, los martes y jueves se llevan a cabo las actividades deportivas y artísticas. Se organizan en equipos deportivos o en grupos artísticos de danza, teatro, poesía u oratoria, según sus aptitudes y preferencias, independientemente del grado que cursen. Si bien los alumnos más destacados en cada actividad integran los equipos y grupos artísticos representativos de la escuela, como parte de su proceso formativo se tiene cuidado de que todos los estudiantes experimenten en los diferentes deportes y en las distintas actividades artísticas aun cuando no sean de su preferencia o no destaquen en ellas. Lo anterior, según los maestros, les permite a los chicos poner en práctica valores como la disciplina, la responsabilidad y la tolerancia.

<sup>12</sup> Al respecto, Sammons *et al.*, en *Características clave de las escuelas efectivas* (1998) menciona que el liderazgo no se relaciona simplemente con la calidad de los líderes, es importante el papel que juegan, su manera de abordar los problemas; por ello los directores deben encontrar el estilo y las estructuras más adecuadas para su situación local.

<sup>13</sup> Estas características se identifican en gran medida con el estilo de liderazgo participativo, que es el que comparte las responsabilidades del liderazgo (ídem, p. 29).

Cada maestro practica uno o dos deportes, jugando en ligas locales, lo que les permite entrenar a sus alumnos con mayor conocimiento y experiencia, fogueándolos incluso en encuentros con equipos de niveles educativos o deportivos superiores. El profesor Paco Díaz entrena a los equipos de volibol; Juan Carlos Martínez y Fernando Pérez, a los de fútbol; y Antonio Jiménez, a los de basquetbol.

## REGLAS DE COMPORTAMIENTO

Para los docentes de la escuela es trascendental establecer normas que permitan una convivencia armónica. Por ello, para cumplir su misión establecieron un reglamento interno y un código de ética, fomentando valores como la responsabilidad, el respeto, la tolerancia, la colaboración, la humildad y la calidad. Los alumnos al ingresar, y sus padres, reciben los lineamientos mencionados y periódicamente realizan actividades para no olvidar estos principios.

La maestra Gisela ha impuesto ciertas reglas de disciplina, tales como el que los varones traigan el cabello corto, prohibición de la minifalda en las alumnas y el uso del uniforme deportivo los martes y jueves. Todas las mañanas existe una guardia de los estudiantes, a la entrada de la escuela, abocada a revisar que los alumnos asistan con la indumentaria adecuada.

## COMUNICACIÓN

Hay actos diarios que de forma natural fortalecen la comunicación en el interior de toda la colectividad escolar. Uno que nos pareció de singular relevancia lo constituye el receso para almorzar, a las once de la mañana.

La señora Erika Simón, encargada de la cooperativa escolar, además de la venta de los artículos comunes a estos establecimientos, prepara diario un guisado con exquisito sabor casero. Estos platillos sirven como pretexto para que se junten los maestros y alumnos en el patio de la escuela, donde, en un ambiente relajado, comparten los alimentos y se permiten comentar los acontecimientos del día, se plantean los problemas y, si fuera el caso, se toman acuerdos de solución o establecen estrategias para enfrentarlos<sup>14</sup>.

<sup>14</sup> En este espacio, es frecuente escuchar a los profesores relatar una y otra vez cómo sus alumnos obtuvieron los mejores lugares en el deporte, en lo académico o en las actividades artístico-culturales; al respecto, en opinión de Simmons *et al.* (1998), aun cuando las expectativas no actúan directamente en el desempeño del estudiante, debemos considerar que la actitud del maestro hacia los alumnos tiene un efecto importante en su autoestima: transmitir la convicción de que pueden elevar su rendimiento puede tener un efecto poderoso

## INFRAESTRUCTURA, MANTENIMIENTO Y ASEO

La escuela —fundada el 31 de agosto de 1994— cuenta con un terreno de forma irregular, de aproximadamente una hectárea de extensión, con desniveles por estar en la ladera de una pequeña loma y ser atravesado por una cañada por donde corren grandes cantidades de agua en épocas de lluvia. Como se comprenderá, dar mantenimiento y conservar limpia una escuela donde privan estas condiciones orográficas no es tarea sencilla.

La compra del terreno y la construcción de la escuela se han logrado, poco a poco, debido al trabajo, aportaciones monetarios y en especie, y a la gestión incesante realizada por la dirección del plantel y los padres de familia con las autoridades de la SEG y el municipio. Se han construido dos módulos, con dos aulas cada uno. En una de éstas se adaptó la dirección y los servicios sanitarios, y en el espacio planteado para el laboratorio se imparten las clases al grupo de tercero de secundaria.

Durante el año en curso se construyó la bodega, se instaló infraestructura hidráulica, mejoraron los baños, compraron pintarrones, soldaron butacas, se adquirió material didáctico y de oficina, pintaron las puertas, se arregló la herrería y se amplió la cancha de fútbol con una máquina prestada por la presidencia municipal. Además, la escuela cuenta con una cancha de basquetbol y un patio cívico, usado como cancha de volibol y comedor en un área techada con lámina.

El órgano estatal de construcción de escuelas (Capece) no ha realizado obras complementarias indispensables (la nivelación de terrenos y canalización de la barranca).

Se ha solicitado al ayuntamiento otra aula, para así liberar la del laboratorio; se tiene empaquetado el equipo, que no puede instalarse por falta de espacio; también, es necesaria un aula más para la biblioteca. Esta última es urgente para usarla, por lo pronto, para atender alumnos, ya que en el ciclo escolar 2009–2010 se requiere abrir otro grupo de primero porque la primaria de la localidad tendrá el mayor egreso de sexto de su historia, y en los siguientes años regresará el número de egresados al promedio histórico de los anteriores ciclos escolares.

Para el aseo de la escuela, el ayuntamiento asignó un conserje, aunque su permanencia es intermitente, ya que con frecuencia es requerido para otros servicios y por los cambios de gobierno. Para paliar esta situación, los alumnos apoyan las tareas mediante un sistema de roles para limpiar su salón y algunas otras áreas de la escuela. Para un aseo a profundidad, o para labores de mantenimiento o pintura, se solicita la colaboración de los padres de familia. Es preciso contar, de manera permanente, con alguien dedicado a esta actividad fundamental.

## SERVICIOS SANITARIOS

En opinión de los maestros, los baños están limpios y señalan que los muchachos los mantienen bien, aunque no se lavan las manos. Nosotros consideramos ésta como un área de oportunidad, pues aún hay mucho por hacer en lo relativo a sanidad e higiene.

En los baños no se encontró agua corriente, por lo que se tiene que sacar en cubetas de unos tambos o de una cisterna. Los maestros opinan que eso es mejor, porque ellos ven desde sus salones que los alumnos llenen las cubetas y las lleven al baño. Cuando se sube el agua con la bomba al tinaco, es común que los alumnos dejen abiertas las llaves, provocando que en poco tiempo se acabe el vital líquido. Aquí hay un problema cultural, porque los niños no tienen baños modernos en sus casas y no los saben utilizar. Además, la escasez de agua no permite la formación de hábitos higiénicos que dependen de este líquido.

## GESTIÓN PEDAGÓGICA

La lucha diaria de los maestros de la telesecundaria es tratar de cambiar la actitud de sus estudiantes adolescentes. Impulsarlos a descubrir su potencial, reafirmar su autoestima, fortalecer su carácter y que se conviertan en dueños de su destino y no sujetos de sus circunstancias. El alumno aprende cuando cambia de actitud.

La Justo Sierra planificó la gestión escolar y pedagógica para determinar el PAT 2008-2009. En éste la comunidad escolar estableció como prioridad «elevar el nivel académico de los alumnos y mejorar el aprovechamiento escolar»<sup>15</sup>, además de solucionar la falta de recursos bibliográficos, de equipamiento e infraestructura adecuada a las necesidades del nuevo plan de estudios. Una preocupación importante de la comunidad escolar es lograr que los padres de familia se interesen más por el desarrollo académico de sus hijos; estos aspectos se ven reflejados en la visión por ellos fijada: «Ser una escuela competente, que forme alumnos con responsabilidad, capaces de cambiar positivamente su entorno, promoviendo el trabajo colegiado con los docentes e involucrando a los padres de familia en la educación de sus hijos para garantizar una educación de calidad». Los maestros consideran que la familia educa, los medios de comunicación educan, la comunidad educa y los mismos compañeros también educan, por lo que en su labor pedagógica deben tener en cuenta todas estas influencias y aprovecharlas en pro de sus alumnos.

<sup>15</sup> PAT 2008-2009, Escuela Telesecundaria Justo Sierra

La escuela no se atiene a los apoyos externos, trabaja con sus propios recursos haciendo adecuaciones continuas a su labor académica. Éstas se realizan, de acuerdo con el contexto, en tiempos, horarios, enfoques didácticos, materiales.

Los programas de televisión no operan como es debido, ya que a veces no hay señal o no funciona el equipo, son repetitivos y no corresponden al tema que se está viendo en clase; en las escuelas hay otras actividades, reuniones ejidales, festejos, concursos o actividades deportivas que no se ajustan en función de la programación nacional de la televisión, sino de las condiciones de cada escuela y su entorno. Por ejemplo, la escuela es muy competente en matemáticas y español, pero el nuevo horario escolar pone estas clases a las once y doce horas del día cuando los alumnos ya están cansados debido al intenso calor, razón por la cual los maestros las cambian a horas más tempranas, cuando los niños están más despiertos.

Los profesores consideran que los programas de televisión ya no son tan trascendentes como antes. Ahora ya hay mejores recursos tecnológicos, como las PC y la internet, con las cuales se pueden simular laboratorios y apoyar la educación en múltiples formas; sin embargo, el maestro y su relación con sus alumnos continúa siendo el eje del proceso de enseñanza-aprendizaje.

Los maestros se rotan de manera que cada año les toque un grado diferente y cuidan que los alumnos tengan al menos dos maestros diferentes en su secundaria. Ven como una ventaja impartir a los estudiantes todas las asignaturas, ya que así conocen mejor a sus alumnos, se convierten en interdisciplinarios y llevan a cabo una atención personalizada.

### APROXIMACIONES PEDAGÓGICAS DE CADA PROFESOR

Como ya se mencionó, cada profesor tiene sus estrategias didácticas, aquí destacaremos algunos rasgos importantes de cada uno de ellos.

Profesora Gisela Estela Abarca Mateos: Un proyecto que marcó su estilo pedagógico fue haber impartido cursos de verano durante varios años. Inicialmente se organizaron para los alumnos de nuevo ingreso como inducción al sistema y propedéutico de las materias a cursar en el año lectivo y después se ofrecieron en las escuelas donde la deserción es alta y el rendimiento académico bajo.

La profesora Gisela opina que a los alumnos les gustan mucho estos cursos pues les permiten convivir e integrarse en su escuela; les parecen muy interesantes las actividades lúdicas y cognitivas que desarrollan. Cabe destacar que en los últimos años se han enfocado hacia habilidades de estudio, aprender

a aprender, bailables, dibujo y manualidades, usando cualquier material de desecho. Utiliza las técnicas usadas en estos cursos cuando le corresponde dar clases, para descubrir talentos y cuando le toca tratar de manera personalizada a algún alumno que presenta problemas.

Profesor Francisco Díaz Morales (primer grado): Utiliza un conjunto de estrategias didácticas, algunas tradicionales y otras más activas y con tintes constructivistas, pero siempre con su sello personal. El libro de texto constituye su guía básica de planeación académica, usa mucho el pizarrón. Continuamente cuestiona a los alumnos sobre los conocimientos que les imparte; aprovecha las preguntas de ellos para referir los conocimientos y habilidades del tema tratado a situaciones cotidianas.

También se basa en un método tradicional, pero efectivo. Organiza los conocimientos en bloques con alrededor de 100 preguntas; con base en estos cuestionarios realiza tres o cuatro exámenes por semestre, incluyendo cuestionamientos donde los alumnos tienen que razonar o redactar. Para calificar hace intercambio de exámenes entre los alumnos y los corrigen entre todos, convirtiendo la evaluación en un acto puramente educativo y de realimentación para corregir errores y/o reforzar conocimientos y habilidades.

Incorpora otras técnicas didácticas como la formación de equipos de trabajo para abordar los temas de ciencias y la lluvia de ideas, sin descuidar la atención personalizada para aquellos muchachos atrasados o con problemas personales<sup>16</sup>.

## OBSERVACIÓN DE CLASES DEL PRIMER GRADO

La clase de geografía es impartida por el maestro de manera tradicional; a los alumnos los lleva de los Andes a los Himalaya, y pasa a las culturas de los diferentes países y a su comercio para entrar en cuestiones de lenguas e historia, estimula a los alumnos con preguntas que contestan en grupo e invita a seguir generando derivaciones de los temas que se tratan, mezclando geografía y economía, con acontecimientos recientes del mundo mostrados en los noticieros de televisión.

Profesor Antonio Jiménez Sosa (segundo grado): Al maestro Toño le gusta planear sus clases y ver la clase televisada correspondiente, aunque a veces no puede por estar realizando otras actividades.

---

<sup>16</sup> Ejerce un reforzamiento positivo durante su clase, ya sea en patrones de disciplina o de retroalimentación; refuerza su discurso haciendo alusión constante al éxito obtenido por la escuela en los concursos y encuentros académicos, deportivos, culturales y artísticos.

Una de las preocupaciones de este maestro es la atención de los alumnos que presentan problemas de aprendizaje o alteraciones de conducta. Cuando detecta algún alumno con algún síntoma de este tipo, trata de atenderlo de manera personal, además de platicar con sus padres; sin embargo, siente no tener los conocimientos y herramientas para resolver el problema.

Otra de las pasiones del mentor es el teatro y es el responsable del grupo de la escuela. Aprovecha la actividad teatral para despertar la creatividad de los muchachos, mediante ejercicios en que a partir de una palabra o concepto generan sus propias obras de teatro, elaboran sus escenografías, diseñan y consiguen el vestuario.

## OBSERVACIÓN DE CLASES DEL SEGUNDO GRADO

Algunos alumnos, alrededor de dos mesas, hacen un experimento de física y otro sobre la germinación de las semillas. Usan materiales sencillos que son de desperdicio o de fácil adquisición en la localidad: empaques de cartón para leche, papel celofán, algodón, semillas. El maestro brinda explicaciones y los alumnos trabajan; los que no están experimentando, observan y apuntan lo hecho por sus compañeros. A veces el maestro no tiene la información suficiente para enseñar a los alumnos los principios y leyes científicas que explican los procesos y resultados de los experimentos.

Profesor Juan Carlos Martínez Cruz (tercer grado): Quiere impulsar un proyecto de escuela innovadora de calidad; para ello establece que lo «primero es conocer a los chavos, ser sensible con ellos, siempre ser sencillo; el amigo, el maestro debe estar cerca de ellos».

Se preocupa por conocer cómo viven sus alumnos para adecuar su trabajo a sus condiciones. Considera que los alumnos, a pesar de sus problemas, tienen un potencial que hay que saber explotar. Para ello ha diseñado y elaborado una ficha psicológica para cada alumno. Da seguimiento personalizado y trabaja con cada uno de acuerdo con su problemática<sup>17</sup>.

En su grupo, el profesor Martínez formó equipos donde un alumno sobresaliente (tutor) ayuda a otro estudiante atrasado a emparejarse con el resto de los compañeros, explicándole los temas que se le dificultan. Aproximadamente en el 75% de los casos funciona esta estrategia.

---

<sup>17</sup> El seguimiento frecuente y sistemático de los avances de los alumnos es importante para el trabajo docente; por sí mismo no tiene efecto en el rendimiento, pero proporciona información para planear, determinar los métodos y formas de evaluación. Es un indicador de que el maestro está interesado en los progresos de sus alumnos.

Su enfoque didáctico busca que los alumnos investiguen por sí solos en internet, en el municipio o en la biblioteca, que sinteticen los materiales localizados y realicen un proceso reflexivo, para evitar la simple copia y el pegado de lo que resultó en la computadora.

El método de evaluación del profesor Juan Carlos, a diferencia del de Paco —basado más en exámenes—, se apoya mayoritariamente en la interacción con los alumnos, en el diálogo, las tareas y las investigaciones.

Por curiosidad y trabajo personal, el profesor Juan Carlos ha recopilado un conjunto de datos sobre las actividades que desarrollan los egresados. Sabe que de la generación de hace seis años sólo uno estudia en el Tecnológico de Chilpancingo; y de la de hace cinco años, dos se educan en el mencionado Tecnológico; uno se forma como economista en la UAG; y que el 70% de los egresados de la secundaria terminan la preparatoria. Le gusta basarse en datos duros. En el segundo semestre, el profesor Juan Carlos tiene un proyecto especial para preparar a sus próximos egresados para los exámenes de ingreso a las diferentes instituciones de bachillerato cercanas a Tierra Colorada.

#### Observación de las clases del tercer grado

Preguntamos a los alumnos qué les gustaba de su clase; respondieron estar contentos con la forma como sus profesores dan las clases; los califican como maestros de calidad, porque les vuelven a explicar cuando no entienden, dan más tiempo por las tardes y tienen material didáctico y de laboratorio. Todos quieren seguir estudiando y sus padres los apoyan; sobresalen como opciones las carreras de computación, arquitectura, chef, veterinario. Lamentablemente —señala el maestro—, ya no hay seguimiento de los alumnos en el bachillerato.

¿Cómo aprenden con el maestro Juan Carlos? Una de las estrategias es autocalificando los exámenes y aprendiendo de sus errores o reafirmando los conocimientos. Otra es haciendo experimentos. De lunes a jueves, por las tardes, hay clases extras para los que van atrasados, aunque asisten otros que quieren aprender más. Todos los días, de 11:45 a 12:30 h, ensayan para presentar los exámenes de ingreso al bachillerato y el examen ENLACE.

Fernando Pérez Nava, auxiliar administrativo: Lleva los expedientes de los alumnos y maestros y el control de las evaluaciones. Es el encargado de la biblioteca y de cómputo; además, cuando un maestro falta, con sus indicaciones, lo sustituye. Mantiene buena comunicación con la directora y los demás maestros, lo que permite entregar en tiempo y forma toda la documentación solicitada por la supervisión escolar.

Cuando da clases, le gusta interactuar con los alumnos y a ellos les agrada que les cuenten experiencias sin salirse del tema. Aplica estrategias dinámicas, como la lluvia de ideas, la participación de los alumnos con exposiciones, proyección y discusión de videos. Además, ayuda a los alumnos de bachillerato en sus tareas, les

busca escuela a los egresados de la secundaria y es maestro de educación física y deportes en las últimas horas del horario escolar y por las tardes.

## ACTIVIDADES CULTURALES Y DEPORTIVAS

En las actividades culturales y deportivas los alumnos de todos los grados se mezclan y se organizan en grupos artísticos y en equipos deportivos, atendidos por los tres maestros de grado, la directora y Fernando, el auxiliar administrativo.

Juan Carlos atiende oratoria en su salón. Tiene el proyecto de organizar un cabildo estudiantil para el próximo año. El profesor Paco, debajo de un árbol, se encarga del grupo de poesía. Antonio, debajo de otro árbol, prepara con el grupo de teatro la presentación de dos obras para el día de las madres; todos deben participar y perder el miedo escénico. La maestra Gisela ensaya bailables regionales de Guerrero en el patio cívico. Fernando coordina las retadoras a un gol en la cancha de fútbol.

## TRABAJO COLEGIADO

El colectivo docente se propuso mejorar su quehacer educativo mediante el conocimiento del plan de estudios 2006 y los programas de asignatura, la actualización de los docentes, la planeación de clases por bloque y el desarrollo de todos los contenidos de aprendizaje, entre otros aspectos que consideran permitirán elevar el rendimiento escolar, disminuir la reprobación y la deserción, así como hacer más eficiente la labor docente.

Aproximadamente cada quince días, se reúnen los profesores y la directora para platicar de temas estrictamente académicos, se plantean los problemas y cada quien aporta comentarios, para tratar de llegar a la mejor solución. En ocasiones, algún maestro no queda del todo convencido con la solución; sin embargo, la apoya para garantizar la congruencia dentro de la escuela.

## INDICADORES DE CALIDAD EDUCATIVA

La deserción se puede señalar como baja; durante 2004-2005 fue de 2.77%, aunque en 2006-2007 aumentó a 8.51%, en tanto que en el ciclo 2007-2008 bajó a 2.04%, lo que nos lleva a pensar en la existencia de una buena

gestión escolar, considerando que en esta región las condiciones sociales y económicas son poco propicias. En cuanto a la reprobación, en 2004-2005 fue de 11.11 %, en 2006-2007 de 19.14% y en 2007-2008 de 6.12%.

En cuanto al promedio general anual obtenido, en el año escolar 2005-2006 fue de 8.0, en 2006-2007 de 7.9 y en 2007-2008 de 7.5. Es importante mencionar que los profesores informaron que en el examen diagnóstico 2008-2009 se obtuvo una evaluación muy baja (no mencionaron el promedio), y reconocieron la necesidad de atender el problema del bajo rendimiento académico. Todos estos indicadores son muy superiores a los promedios estatales.

## PARTICIPACIÓN SOCIAL

Una estrategia importante instrumentada por el grupo docente consiste en mantener una estrecha comunicación con la comunidad; así, realizan actividades cívicas y culturales, organizan concursos de ortografía, lectura, poesía, oratoria y jornadas deportivas interescolares, con asistencia abierta.

## CONVIVIOS Y FESTEJOS

La Justo Sierra organiza una gran cantidad de convivencias para promover una mayor cohesión social con la comunidad. En su día, los maestros bailan con los alumnos y sus mamás. El festival y comida del 10 de mayo es para las mamás de todo Palo Gordo. El día del estudiante, los maestros llevan a los alumnos a las albercas o de día de campo a algún río.

Mayo de festejos. Si bien la emergencia sanitaria provocada por el virus H1N1 provocó la suspensión de labores y actividades de la primera quincena de mayo, durante la segunda se reprogramaron, lo que dio lugar a una gran carga de actividades que compitieron con las labores académicas en el aula. Entre los principales actos, destacaron:

- Lunes 18. Concurso académico de zona, con participación de 15 escuelas, alcanzando un primer y dos terceros lugares.
- Jueves 21. Concurso de zona de ortografía; la escuela obtuvo el 2<sup>a</sup> lugar.
- Viernes 22. Por el día del estudiante se organizó un festejo; llevaron a los estudiantes a Ocotito.
- Viernes 22. El ayuntamiento organizó para el día del maestro una comida con baile, y entregó regalos a los mentores. A este festejo fueron invitados todos los maestros del municipio.

- Martes 26. En el concurso académico y cultural regional, un alumno de la telesecundaria fue seleccionado para concursar a nivel estatal en cartel.
- Miércoles 27. Se trabajó de manera normal durante la mañana, pero después de las 11:00 h la Asociación de Padres de Familia de Palo Gordo organizó un festejo diferido para todos los maestros de la comunidad al que asistieron también los vecinos.
- Jueves 28. Después del receso de las 11:00 h, los maestros fueron a Chilpancingo a cobrar y aprovecharon para hacer compras o resolver asuntos pendientes.
- Viernes 29. Como esta semana fue de prácticas para los alumnos que estudian la licenciatura en educación telesecundaria, este día se les hizo una despedida. Primero, los practicantes les organizaron a sus alumnos diversas actividades de convivencia y torneos deportivos, y a partir de las catorce horas, los estudiantes de la telesecundaria festejaron a los normalistas con una comida.
- Lunes 1 de junio. Se festejó a las mamás.

Mientras la SEP y el SNTE acuerdan cómo reponer las clases perdidas, en Palo Gordo, de manera práctica y eficiente, recuperaron festejos que son importantes para ellos. También en esta quincena los alumnos efectuaron una campaña de reforestación en el terreno de la escuela: sembraron 150 árboles donados por el Bachillerato Forestal del municipio.

Además, en Palo Gordo la telesecundaria organiza las festividades cívicas de la Independencia y la Revolución: dan el grito el 15 de septiembre y encabezan los desfiles del 16 de Septiembre y del 20 de Noviembre.

## LOS PADRES DE FAMILIA

La presidenta actual de la Asociación de Padres de Familia es la señora Cristina Dircio, que es una auténtica líder y gestora social, respetada por la comunidad. Tiene gran ascendencia sobre los padres de familia, los organiza para hacer trabajos o gestiones a favor de la escuela, así como para que participen en los diferentes eventos y festividades del plantel.

Se realiza una reunión mensual con los padres de familia los martes o los jueves a las 12:30 horas, para no afectar las clases de los alumnos. En esta reunión se informa a los padres del avance de sus hijos, se mencionan y discuten los problemas presentados y se abordan diversos temas de interés para los padres de familia. También se utiliza esta junta para firmar las tarjetas de certificación de asistencia a clases requerido por el Programa Oportunidades. En promedio,

acuden a estas reuniones 30 mujeres y 5 hombres. Cuando se precisa, se levanta y firma un acta poniendo el nombre de la asociación o comité que corresponda, ya que son los padres quienes participan en las diferentes agrupaciones que la normatividad establece que deben existir en la escuela.

Con frecuencia, en las reuniones con los padres se les leen recomendaciones acerca del comportamiento de sus hijos y cómo podrían tratarlos; se les habla de valores y se les entregan copias de esas reflexiones, porque manifiestan su deseo de ponerlas en práctica en sus casas. La directora pretende —y los padres lo piden— que se lleve a una psicóloga para que aborde estos temas con una mayor profundidad. De la mesa directiva de padres de familia se deriva un grupo que forma el comité pro mejoramiento de la escuela, el cual se reúne un lunes de cada mes. Este grupo organiza kermeses, rifas y ventas a la hora del recreo. No es mucho lo que recaban, ya que muchos niños traen el almuerzo de su casa.

## CARACTERÍSTICAS Y OPINIONES DE LOS PADRES DE FAMILIA

De las trece madres de familia que asistieron a la entrevista grupal, siete son analfabetas o no terminaron la primaria; una de ellas es indígena recién llegada a la comunidad y casi no habla español; dos cursaron la primaria; dos la secundaria y otra, originaria de Iguala, estudió la licenciatura en administración. El nivel educativo de los papás debe ser similar. Se podrá entender que por más apoyo y esfuerzos de los padres de familia para que sus hijos estudien, sus propios niveles educativos y la situación socioeconómica son factores que operan en contra de sus mejores deseos para que sus hijos prosigan estudios medios y superiores. Los padres de familia están contentos con la escuela y con sus maestros; de éstos opinan: «Son buenos académicos, hacen sentir al alumno amigo y en confianza, se involucran con los niños»; «Saben ser maestros y ser amigos»; «Saben que su hijo es hiperactivo, que tiene bajo coeficiente o algún problema de aprendizaje y que para que puedan ayudarlo debe conocer los problemas de la casa»; «Los maestros regresan en la tarde a enseñarles y ellos los mandan de nuevo a la escuela»; «No se les puede exigir más a los maestros, saben enseñar a cada uno y se enfocan a los más atrasados»; «En algunas escuelas aplican el refrán de que hay que quitar a la fruta podrida; en esta escuela no, aquí el que sabe ayuda y enseña al que no sabe; aquí no discriminan a los niños, no los hacen menos»; «Aquí el alumno se tiene que ganar su calificación y los que van mal tienen trabajos extra a fin de regularizarse y subir así sus calificaciones»; «Los hijos están contentos, sólo protestan quienes no hacen la tarea y porque los maestros los ponen a trabajar»; «Los maestros les dicen a sus hijos que después

de la escuela deben ayudar los niños a sus papás y las niñas a sus mamás, tarea un rato, quehacer otro y jugar otro más»; «Ya no queda de uno; los chicos también quieren algo superior»<sup>18</sup>.

Si no fuera por el contacto directo con la escuela y sus maestros, la mayoría de los padres, por su bajo nivel educativo, no sabrían el nivel de aprovechamiento escolar de sus hijos ni cómo apoyarlos en sus estudios<sup>19</sup>.

## RELACIONES MAESTROS, ALUMNOS Y PADRES

Lo pequeño de la comunidad y los pocos alumnos de la escuela (66 estudiantes), la permanencia de los profesores, el hecho que el maestro de grupo imparta todas las asignaturas académicas, y en la segunda parte de las actividades dentro del horario escolar se mezclen los alumnos y que otros maestros les impartan educación física y deportes, o los coordinen para realizar alguna actividad artística, además de que los mismos dieron clases a sus hermanos mayores, hace que los alumnos, docentes y padres de familia se conozcan muy bien entre sí.

La relación de los académicos con los padres de familia es cordial y personal, es de mucha confianza y los padres tienen en muy alta estima a los profesores.

## CONCLUSIONES

### LA COMUNIDAD: OPORTUNIDADES Y AMENAZAS PARA EL APRENDIZAJE DE LOS ALUMNOS

Las características de la comunidad —ser pequeña y tranquila, asentarse en un área rural, pero no de pobreza extrema, al borde de la principal carretera del estado, muy cercana a Tierra Colorada, y a 50 km de las dos principales ciudades de Guerrero (Acapulco y Chilpancingo)— permiten atraer buenos maestros, generar condiciones para alentar el aprendizaje de los alumnos y ponerlos en contacto con las áreas más desarrolladas del estado. La actitud de las madres de familia y de los pocos padres que permanecen en la comunidad,

<sup>18</sup> Entrevista grupal realizada con padres de familia. Diario de campo del día 27 de febrero del 2009.

<sup>19</sup> La Escuela Justo Sierra ha creado una forma muy particular de fomentar las buenas relaciones con los padres de familia, lo cual los alienta a participar en el proceso de aprendizaje de sus hijos. Este interés de los padres de familia es un factor positivo para un mejor rendimiento y responsabilidad de los alumnos (Sammons, 1998: 54)

al reconocer en la educación una oportunidad de que sus hijos tengan una mejor vida que ellos, es un apoyo emocional muy importante para motivar a los jóvenes a tener éxito en la escuela y continuar estudios postsecundarios.

La amplia participación de los padres y de la comunidad en la escuela, apoyándola y disfrutando de los eventos cívicos, culturales y sociales que ésta organiza, crean un clima de confianza mutua, lo que facilita la concreción de diversas iniciativas en beneficio del plantel, los alumnos y de toda la comunidad.

Por otro lado, la pobreza y poca educación de muchos de los padres de familia, la falta de empleo, la consecuente migración de los varones adultos —sobre todo a los Estados Unidos— da lugar a que muchos jóvenes resientan la falta de la figura paterna en su proceso de crecimiento y formación. Además, perciben un horizonte incierto y de poco futuro en su comunidad.

## CARACTERÍSTICAS DE LA COMUNIDAD EDUCATIVA Y LAS MEJORES PRÁCTICAS

La aspiración de proporcionar una educación integral rebasa la formación académica tradicional. Para alcanzar una formación integral, los conocimientos y habilidades aprendidos deben ser significativos en su comunidad y tener conexión con el mundo que los jóvenes van a enfrentar; también es de suma importancia el desarrollo emocional y físico, la formación del carácter, el fortalecimiento de su autoestima y la confianza de los alumnos en sí mismos, así como su conciencia de pertenencia a su comunidad y la visión de futuro con la que organicen su proyecto de vida.

A partir de estos conceptos sobre la educación integral, se identificaron las principales características y prácticas que permiten a la telesecundaria de Palo Gordo ofrecer una buena educación:

- El amor a los alumnos, reflejado en las palabras del poeta libanés Gibrán Jalil Gibrán: «Vuestros hijos no son vuestros hijos: son los hijos de las ansias de la vida que siente la misma vida». Lo que, en palabras llanas, significa que la comunidad y los maestros de la escuela ven a cada uno de los alumnos como si fueran sus propios hijos.
- El liderazgo múltiple, que de conformidad con el tema o proceso tratado, ejercen, con acierto y aceptación, diferentes actores de la escuela y la comunidad.
- Las normas de orden y disciplina establecidas por la escuela: pocas, claras y convenientes.
- El escaso número de alumnos, y conocerlos desde pequeños, permite una relación más cercana, personal y de amistad con cada uno de ellos.

- El entusiasmo y vocación de los maestros.
- La formación universitaria de los mentores en diferentes disciplinas, además de su formación docente.
- Todos los docentes practican uno o dos deportes y cultivan alguna actividad artística.
- La permanencia de los profesores en la escuela; el que menos años lleva en la escuela tiene siete años.
- El que los maestros vivan en la comunidad o cerca de ella.
- El respeto de la directora a la iniciativa y enfoque pedagógico de cada profesor.
- El trabajo en equipo y colaborativo entre todo el personal de la escuela.
- La frecuente dedicación de los maestros en las tardes para atender alumnos retrasados, preparar eventos o equipos representativos.
- El apoyo de los padres en la educación de sus hijos y en el mejoramiento de la escuela.
- La libertad y la confianza dadas a los alumnos en las clases para que contesten, pregunten, opinen, propongan o creen y para que participen en las actividades de la escuela.
- Las actividades culturales y deportivas, muchas veces vistas como una pérdida de clases, y un desvío de las actividades sustantivas de la escuela, son en realidad los elementos forjadores de una mayor cohesión y participación social, y donde los valores cívicos y de disciplina, trabajo en equipo, autoestima y confianza en sí mismos se reafirman.
- La adecuación de las normas, horarios y calendarios a las condiciones de la escuela y la comunidad.

El éxito de esta escuela no la explican algunas de estas características y prácticas, sino la interrelación sinérgica de la mayor parte de ellas. Las observaciones realizadas en esta investigación, corroboran, al menos en este caso, la hipótesis inicial de este trabajo, planteada en términos de que una educación integral no es producto de uno o pocos factores, sino de la relación sistémica de un conjunto amplio de éstos.

## RECOMENDACIONES

### GESTIÓN ESCOLAR

- Plan maestro arquitectónico: Aún faltan un aula y la biblioteca, más instalaciones complementarias. Sin embargo, lo más urgente es contar

con un plan arquitectónico maestro de desarrollo de la infraestructura escolar, a fin de darle orden, ritmo y establecer prioridades de edificación. Dentro de este plan maestro, un asunto de primer orden es estabilizar el terreno, así como las obras del drenaje fluvial que den seguridad a las demás construcciones, a los inmuebles aledaños a la escuela y, sobre todo, a los alumnos y maestros de la misma.

- Servicios sanitarios: En un número importante de las escuelas mexicanas los sanitarios constituyen un grave problema: no tienen agua, y cuando la tienen se desperdicia; además de que, por lo general, están sucios y en mal estado. La Telesecundaria Justo Sierra no es la excepción. Éste, más que un problema de falta de recursos, es un problema cultural. A los alumnos hay que enseñarles cómo usarlos.

Se debe incluir en los temas de biología, salud y medio ambiente la educación sobre la importancia y uso de los servicios sanitarios, junto con el programa de la misma escuela para, de manera prioritaria, mantenerlos en buenas condiciones y limpios.

- Proyecto escolar: Desde hace varios años se ha introducido en las escuelas, en el proyecto escolar y en los programas educativos, trabajar por proyectos. Ahora lo importante es aplicar dicho concepto a las actividades escolares. Cuando se realice una actividad se debe tener muy claro su objetivo y analizar si éste se está alcanzando con los recursos empleados o no. Lo explicaremos tomando el ejemplo del programa de reforestación realizado en mayo. Éste debió incluir en su objetivo un plano con la ubicación de las plantas por sembrar, recursos y trabajo para arreglar la malla ciclónica que circunda el terreno, protecciones individuales para cada planta y un calendario de cuidados y supervisión para observar su crecimiento y resolver los problemas que se presenten. Hacer esto enseña a los alumnos a que las cosas se hacen con un propósito, sin improvisaciones.

## GESTIÓN PEDAGÓGICA

- La escuela rural mexicana no cuenta con una estrategia para educar a los niños y jóvenes separados de sus padres, los cuales, por lo general por cuestiones laborales, se encuentran en Estados Unidos. Tampoco considera que para muchos de ellos su futuro se encuentra en el mercado laboral de dicha nación. De manera especial, en las escuelas donde es

elevado el número de padres ausentes se deben tratar en ciencias sociales, en español e incluso en inglés los temas de migración y de comunicación con los seres queridos.

- El modelo de telesecundaria tiene peculiaridades determinadas por el medio televisivo que impone secuencias y horarios de los temas. En el nuevo plan de estudios con enfoque constructivista que se desarrolla por proyectos, las secuencias y horarios de la televisión más que una ayuda se convierten en una limitación. Se recomienda a las autoridades educativas realizar un esfuerzo para hacer adecuaciones a los nuevos programas, a la entrega de materiales de apoyo y a la programación televisiva para garantizar congruencia entre estos instrumentos.
- Una materia donde los alumnos no tienen muchas posibilidades de avanzar es en el idioma inglés, ya que no hay maestro para esta materia y los programas televisivos, al menos en la Justo Sierra, no han mostrado eficiencia. Es importante que las autoridades revisen estos programas y definan otras estrategias para impartirlos, las cuales pueden incluir maestros rotativos, cursos intensivos en verano, uso de internet, etcétera.
- Hasta ahora, los profesores de la Telesecundaria Justo Sierra han estado más preocupados por atender a su escuela y a sus alumnos que por su superación profesional y económica. Es importante que aprovechen la oportunidad que representa la carrera magisterial y se inscriban en ella. En ésta, también se hace importante otorgar puntos a aquellos docentes que se preparen en las áreas específicas que requieren.
- Diseñar buenos cursos por materias para los maestros de telesecundaria que no obtuvieron en su educación universitaria o magisterial una formación sólida en esas disciplinas, dará por resultado un beneficio directo en el aprendizaje de sus alumnos.
- Mantener los cursos de verano para los alumnos de nuevo ingreso y para los rezagados, redundará en una mejoría de la cohesión interna y en un incremento de la eficiencia y los aprendizajes. Es una manera muy efectiva de evitar la reprobación y la deserción.
- En general, los maestros de telesecundaria no tienen formación inicial en este modelo educativo. Como la expansión de la secundaria se va a dar fundamentalmente con este modelo, se recomienda expandir y fortalecer los estudios de licenciatura en telesecundaria y desarrollar la versión abierta o en línea, para que los maestros en servicio puedan obtener su grado académico en esta modalidad.

## ¿Y DESPUÉS DE LA SECUNDARIA?

La Telesecundaria Justo Sierra está preparando buenos alumnos, les está configurando el carácter y ampliando sus horizontes. Pero, una vez egresados, muchos de ellos ven cómo se les cierran las posibilidades para continuar sus estudios. Es conveniente diseñar un modelo de bachillerato con la misma filosofía de la telesecundaria que permita a estos jóvenes completar su educación media, pues ésta se ha convertido, en el siglo XXI, en el mínimo educativo para que una persona se incorpore con éxito al mercado laboral y contribuya a incrementar la productividad nacional.

## BIBLIOGRAFÍA

- Comité del Instituto Real de Antropología de la Gran Bretaña e Irlanda, *Manual de campo del antropólogo*, Editorial Comunidad/Instituto de Ciencias Sociales-UIA, México, 1971
- FULLAN, Michael, y Andy Hargreaves, *La escuela que queremos*, SEP/Amorrortu Editores, México, 1999 (Biblioteca para la Actualización del Maestro)
- GÓMEZJARA, Francisco, *Técnicas de desarrollo comunitario*, Ediciones Nueva Sociología, México, 1977 (col. La Teoría Social)
- INEGI, XII *censo nacional de población y vivienda*, México, 2000
- MARTÍNEZ MIGUELEZ, Miguel, *Ciencia y arte en la metodología cualitativa*, Trillas, México, 2006
- NAMO DE MELLO, Guiomar, *Nuevas propuestas para la gestión educativa*, SEP/UNEESCO/OREAL, México, 2003
- SAMMONS, Pam, Josh Hillman y Peter Mortimore, *Características clave de las escuelas efectivas*, SEP, México, 1998
- SCHMELKES, Sylvia, *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*, SEP, México, 2001
- Stoll, Loise, y Dean Fink, *Para cambiar nuestras escuelas, reunir la eficacia y la mejora*, Octaedro, Barcelona, 1999
- ZABALA VIDIELA, Antoni, *La práctica educativa. Cómo enseñar*, Grao, Barcelona, 2000

# TAN LEJOS COMO LLEGUE LA CALIDAD EDUCATIVA:

ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA NÚM. 1 JUAN DE DIOS BÁTIZ

Marcela Campos Gómez <sup>1</sup> • Xóchitl Mosso Zempoalteca <sup>2</sup> • Ivonne del Carmen Pastrana Santaella <sup>3</sup>

## INTRODUCCIÓN

México llegará tan lejos como llegue su educación; en ese sentido, la escuela se nos presenta como la gran oportunidad de descubrir quiénes somos, desarrollar nuestro potencial y entrar en contacto con maestros y compañeros que nos ayudarán a aprender a relacionarnos y poner en práctica las actitudes y valores vivenciados en casa y que poco a poco van formando la persona que somos.

La Secundaria Técnica núm. 1 Juan de Dios Bátiz es una escuela ordenada y limpia que favorece el aprendizaje y crecimiento mediante un clima de seguridad, confianza y, desde luego, con una atinada administración escolar. La escuela preserva más de cincuenta años de cultura de calidad educativa; los padres de familia dicen con orgullo: «Aquí estudiamos nosotros, nuestros hermanos, nuestros hijos». Los maestros fueron alumnos y se sienten honrados de compartir su misión docente con sus anteriores maestros, a quienes reconocen como modelos de vida. De igual manera, abren sus puertas a los estudiantes que realizan sus prácticas profesionales, quienes tienen la oportunidad de experimentar las prácticas pedagógicas de una de las escuelas más reconocidas a nivel estatal. «La Técnica Uno está cosechando, en sus alumnos, hombres y mujeres de bien y exitosos que sirven a México».

Se encuentra ubicada en el puerto de Acapulco, el municipio más grande del estado, que cuenta con todos los servicios, lo cual podría ser considerado como una posición privilegiada en relación con las demás instituciones educativas; sin embargo, sabemos de las dificultades que implica educar a nuestros jóvenes en una ciudad turística visitada por una gran cantidad de personas con diferentes culturas y valores.

---

<sup>1</sup> Directora general del Instituto Mexicano para la Excelencia Educativa, A.C.

<sup>2</sup> Profesora investigadora del Centro de Actualización del Magisterio con sede en Acapulco, Guerrero

<sup>3</sup> Profesora investigadora del Centro de Actualización del Magisterio con sede en Chilpancingo, Guerrero

Es reconocida por las autoridades educativas y por la comunidad en general por su alto nivel académico y por haber obtenido los mejores resultados académicos en la prueba de Evaluación Nacional del Logro Académico en Centros Escolares (ENLACE) en turno matutino y vespertino.

La Escuela Secundaria Técnica núm. 1 fue fundada el 12 de noviembre de 1957 como la Escuela de Enseñanzas Especiales núm. 37; después, en el año de 1962, cambió de nombre a la Escuela Técnica Industrial y Comercial núm. 37, fecha en la que se inició la impartición de talleres en espacios específicos y equipados para desarrollar las actividades tecnológicas que la distinguen. La infraestructura que la caracteriza el día de hoy le fue asignada el 6 de enero de 1973, cuando cambió su nombre al de Centro de Estudios Científicos y Tecnológicos núm. 37 (Cecyt núm. 37); más tarde, para el año 1976, tomó el nombre de ETI-315. En 1979 fue denominada como Secundaria Técnica Número Uno Juan de Dios Bátiz.

La escuela cuenta con una plantilla completa de 73 colaboradores, entre los que se encuentran: docentes, personal administrativo, orientadores y personal de apoyo. Tiene una matrícula de 1,600 alumnos aproximadamente, distribuidos en turno matutino y vespertino, que provienen de las todas las colonias de Acapulco, pues alumnos y padres de familia desean pertenecer a esta comunidad escolar, sin importar la zona de la ciudad en la que habiten.

## I. LAS PERSONAS QUE FORMAN PARTE DE LA COMUNIDAD ESCOLAR

En virtud de que la escuela nos abrió sus puertas para observar su clima y cultura escolar, y de que la calidad educativa la hacemos las personas que formamos parte de las instituciones, tomaremos la voz de los diferentes colectivos como punto de partida, misma que escuchamos en entrevistas y grupos de enfoque, para descubrir y reconocer la forma en que esta escuela se organiza para poder servir con compromiso y eficiencia a las personas que la integran, y en general, a la comunidad en la que se encuentra.

### LOS ALUMNOS

Los alumnos constituyen el centro del proceso de aprendizaje y en la Escuela Técnica Secundaria Número Uno los jóvenes experimentan un crecimiento personal y académico gracias a la formación integral que reciben, en la que el desarrollo cognitivo es tan importante como el deporte, los talleres,

la formación cívica y, en general, la participación activa de los alumnos en la comunidad escolar.

Los alumnos hicieron muy evidente su orgullo de pertenecer a la escuela, lo cual es admirable en una realidad en la que los maestros y la escuela han dejado de ser el modelo de vida a seguir en muchas de nuestras comunidades. En nuestros recorridos observamos alumnos respetuosos de sus maestros, compañeros y entorno, capaces de compartir y divertirse sin alterar el orden o afectar a los demás.

Los alumnos afirman que investigan, realizan ejercicios y comparten los temas en grupos colaborativos y con su maestro. Se sienten contentos con este tipo de trabajo, ya que los dejan participar y manifiestan aprender más. Comentan que, en general, tienen docentes competentes.

Cuando alguno de ellos tiene algún problema con una asignatura, los prefectos se encargan de darle asesoría y orientación; sin embargo, ellos prefieren la asesoría entre pares: «nos ayudamos unos a otros».

La mayoría de sus padres y maestros fueron exalumnos y muestran gran respeto y admiración por la escuela y su directora, quien tiene capacidad de integrar a toda la comunidad escolar.

Resulta admirable el vocabulario fluido y adecuado que utilizan los alumnos en cualquier ámbito en el que se encuentren: aula, patio de juegos, grupo focal, así como la forma respetuosa y de admiración con la que se refieren a la mayor parte de sus maestros, porque son capaces de identificar a los maestros que no tienen dominio pleno de sus asignaturas o desconocen estrategias pedagógicas que les permitan aprender a aprender.

Aprecian la formación integral que reciben y disfrutan de las actividades deportivas, artísticas y tecnológicas. Pero, sobre todo, tratan de poner su mejor esfuerzo en cada una de ellas y de llevar en alto el nombre de la escuela cuando participan en el equipo de fútbol, la banda de guerra, las porristas, el ballet; con lo que hacen evidente el sentido de pertenencia y, desde luego, el orgullo de formar parte de la escuela. Consideramos que el mayor aprendizaje, en este sentido, consiste en dar lo mejor de sí mismos, al formar parte activa de la cultura de calidad de la escuela.

## LOS PADRES DE FAMILIA

Algunos padres de familia permanecen en la puerta de la escuela aun cuando ésta ha sido cerrada para iniciar las labores. Ingresan a resolver algún asunto de sus hijos o a tomar clases en la escuela de padres, impartida en línea a través de la red de Edusat por la maestra encargada del aula de medios.

Sin embargo, notamos que había pocos padres que muestran el mismo interés en participar en nuestro grupo de enfoque y otras actividades de la escuela, en proporción con el número de alumnos. Los que participaron en el grupo de enfoque manifestaron un alto grado de satisfacción con los servicios y resultados de la escuela y gran admiración por el liderazgo de la directora.

Reconocen que sus hijos han sido seleccionados por ser los mejores estudiantes de la ciudad y que eligieron esa escuela para continuar desarrollando su potencial. Manifestaron, en varias ocasiones, que a pesar de que la escuela exige mucho a los estudiantes, y a ellos el ser padres de tiempo completo, sus hijos son muy felices en la escuela. También valoran que la disciplina esté controlada y que, a pesar de la diversidad de culturas y personas que confluyen en Acapulco, sus hijos hablen con propiedad y tengan claros los valores que son importantes para la escuela y sus familias.

Se refieren a la directora como accesible y empática, activa, trabajadora y muy exigente, pero con congruencia; enamorada de su escuela y con capacidad de rendir lo mismo en el turno matutino que en el vespertino.

Después de escuchar a los padres de familia en los grupos focales y entrevistas, nos queda claro cómo el director de la escuela puede ser un modelo de vida para la comunidad y ejercer un liderazgo social para el cambio personal de los integrantes de la misma.

«Le doy un diez a la escuela porque dan lo mejor de sí mismos».

## LOS MAESTROS

Después de observar el aprendizaje y comportamiento de los alumnos y la organización de la escuela, no nos queda más que preguntarnos quiénes y cómo son sus maestros y qué caracteriza a este colectivo de docentes comprometidos e innovadores.

Consideramos que el mejor recurso con el que cuenta un maestro es su propia persona y, en ese sentido, nuestra escuela es rica en recursos humanos, ya que cuenta con maestros motivados, competentes, innovadores, orgullosos de pertenecer y servir al centro escolar al que muchos de ellos asistieron como alumnos.

Así conocimos docentes comprometidos.

Una maestra de orientación que, a través de estrategias vivenciales, facilita la formación de la consciencia valoral de sus alumnos, a fin de que puedan adoptar posturas éticas razonables en cada momento de su vida.

Una maestra del taller de contabilidad que brinda herramientas de uso práctico en la vida cotidiana para desarrollar en sus alumnos competencias para la vida.

Una maestra que imparte la escuela de padres a las personas que desean seguir un camino de crecimiento, buscan ser mejores personas y padres de familia con más competencias para acompañar a sus hijos en su proceso de desarrollo integral.

Un maestro que promueve la creatividad y pensamiento lateral a través de un concurso de mecatrónica en el que los alumnos inventaron y compartieron con sus compañeros los productos diseñados, con lo que se perfilaron como los futuros científicos, tan indispensables para el desarrollo del país.

En pocas palabras, encontramos un espacio educativo en donde la mayoría de los maestros están comprometidos en dar lo mejor de sí mismos para lograr en sus alumnos los resultados de aprendizaje conceptual, procedimental y actitudinal esperados. Un espacio donde los alumnos aprenden y desarrollan sus habilidades e inteligencias predominantes y que generan, desde luego, el aprendizaje grupal que permite a los alumnos compartir con sus pares sus fortalezas y enriquecerse de las de sus compañeros para trabajar sus áreas de mejora o potencialidades.

Los alumnos opinan que sus maestros tienen conocimientos y experiencia y combinan las explicaciones con ejercicios y actividades que los motivan y les facilitan el proceso de aprendizaje.

Los maestros reconocen que los alumnos seleccionados para entrar a la escuela son los más destacados de la ciudad y que durante su estancia ahí dan su mejor esfuerzo. Disfrutan su trabajo cotidiano en la escuela y entablan un diálogo académico informal en cualquier momento en que lo necesiten y tengan la posibilidad de compartir experiencias para enriquecer su trabajo profesional.

Manifiestan trabajar de manera colaborativa en academias, inclusive para la planeación de sus clases, así como de trabajar «hombro con hombro con el equipo directivo». Para los maestros de la Técnica Uno es importante planear las clases y dar un buen ejemplo en cuanto a la puntualidad, cumplir con el trabajo y estar bien presentados.

Están muy orgullosos de que la banda de guerra y la escolta sean solicitadas para los eventos oficiales.

«Lo que hacemos de extraordinario es dar más tiempo, conocer bien a los alumnos, trabajar en armonía y con respeto, vivir los valores dentro y fuera de la escuela, cumplir los compromisos y poner límites».

Considero que aun cuando el comentario anterior parece ser sencillo, de alguna forma reúne los elementos que caracterizan a un excelente docente: conoce a sus alumnos, se preocupa por ellos, atiende sus necesidades y diferentes estilos de aprendizaje e inteligencias múltiples, se empeña por planear e implementar sus clases de la mejor manera posible, es congruente con los

valores en los que quiere formar a sus alumnos y los disciplina de forma asertiva. La mayoría son maestros comprometidos, consideran la docencia como parte de su misión personal y proyecto de vida; por tanto, están motivados de manera intrínseca para participar en la formación integral de sus alumnos.

Sin embargo, entre el colectivo docente también surgieron comentarios acerca de la falta de comunicación, colaboración y trabajo en equipo. Se percibieron algunas tensiones que son bastante frecuentes en los equipos de trabajo de tal magnitud, pero que pueden significar, en cualquier momento, tensiones que los alejen de su objetivo central debido a sentimientos o problemas no resueltos de manera constructiva.

## EL EQUIPO DIRECTIVO

Es un equipo que asume y ejerce el liderazgo en sus áreas respectivas, se comunican de manera efectiva y fluida con lo que agilizan los procesos y resolución de problemas en la escuela.

El principio de la conversación en el grupo de enfoque habla por sí mismo: «Hay una mística de trabajo». Asumen de manera consciente y responsable la tarea de preservar el prestigio sostenido de la comunidad escolar, generar una cultura de calidad educativa y muestran gran cariño por la misma, ya que mencionan que es ahí donde ellos estudiaron y se nutrieron, al igual que sus hijos y hermanos; es por eso que trabajan con tanto entusiasmo, para devolver a la escuela lo mucho que les ha aportado a lo largo de las diferentes etapas y roles de su vida.

Hacen especial referencia al enfoque humanista que caracteriza a la escuela, en relación al equipo de trabajo en el que las necesidades de los integrantes son tomadas en cuenta para la elaboración de horarios, la asignación de funciones y, desde luego, el trato cálido y cercano.

Existe una clara delegación de funciones con autoridad, lo que les permite tener una buena organización interna en la vida cotidiana de la comunidad, así como abrir otros espacios, como ser sede de todo tipo de eventos educativos, culturales y deportivos, implementar los programas piloto y recibir a estudiantes que realizan sus prácticas profesionales.

En caso de que se susciten problemas en la escuela, asumen de manera colectiva la responsabilidad de la decisión, es decir, se reúnen, plantean el problema y lo resuelven en conjunto. Ésta es la mejor evidencia de que el trabajo colaborativo que realizan forma parte de la vida cotidiana de la escuela y, por tanto, de la cultura escolar, por lo menos al interior del equipo directivo.

## LOS EXALUMNOS

Los comentarios de los exalumnos fueron alentadores, muchos de ellos se desempeñan hoy como docentes de la misma escuela, de la que se refieren como «una de las mejores experiencias que he tenido en mi vida».

Es evidente de que, además de adquirir los conocimientos para cursar con éxito la educación media superior y superior, los alumnos de la Técnica Uno viven la experiencia de la secundaria como un acontecimiento valioso que deja una huella positiva en sus vidas. Se refieren mucho al crecimiento personal, al acompañamiento y mediación afectiva que reciben de sus maestros, que les permiten crecer en la parte personal (autoestima, vencer retos, dar lo mejor de sí mismos), así como en la parte académica que los llevó, después, a ser profesionistas emprendedores y exitosos.

Algo muy interesante es que los exalumnos y docentes de los talleres coinciden en que éstos son un excelente medio para descubrir la vocación de sus alumnos y construir un proyecto de vida valioso y cercano a su misión personal.

## LOS DIRECTORES DE INSTITUCIONES DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR QUE RECIBEN A LOS EGRESADOS

Los directores de instituciones de educación media superior que reciben a los egresados de la escuela se refieren a ellos como los mejores no sólo en aspectos académicos, sino de participación en la escuela; se mantienen unidos por el sentido de pertenencia a la Técnica Uno y, por lo general, no se observa deserción, lo cual es muy loable en la educación media superior, en la que el rezago y la deserción forman parte cotidiana de la vida escolar.

### 2. DESCUBRIMOS Y DESTACAMOS EN LA ESCUELA LAS SIGUIENTES FORTALEZAS:

#### LIDERAZGO COMPARTIDO

La directora es una líder cercana, cálida, congruente y al mismo tiempo asertiva. Ejerce un liderazgo situacional centrado en la persona, que toma cuenta de la motivación, conocimientos y experiencia de cada uno de sus colaboradores y alumnos; tiene claras las metas institucionales a lograr, así como las estrategias que les permitirán la consecución de las mismas.

Relacionamos a continuación algunas de las formas de actuar que le permiten liderar, de manera positiva, el proyecto educativo de su institución.

Promueve la puesta en práctica de la misión o razón de ser de la institución, la escuela que somos.

Tiene una visión estratégica y promueve la planeación a mediano y corto plazo, proyecta la visión, objetivos y metas institucionales y los asume como una tarea de todos, lo que facilita la puesta en común de la escuela que queremos ser.

Implica a sus colaboradores en el proyecto educativo de la escuela.

Asigna tareas y responsabilidades a cada miembro del equipo.

- Clarifica los objetivos y las metas a conseguir para cada grupo de la comunidad educativa (directivos, docentes, alumnos, padres, personal de apoyo).
- Escucha las sugerencias de los demás y trata de aprovechar lo positivo de ellas.
- Informa de manera oportuna al equipo sobre los logros, problemas, dificultades que se presentan.
- Maneja los problemas y situaciones conflictivas de manera positiva.
- Anima y motiva a su equipo de trabajo, alumnos y padres de familia a dar su mayor esfuerzo en cada momento de la vida escolar; realiza, en términos concretos, la aspiración de ser mejor en lo personal, como colectivo y como comunidad escolar.
- Asigna tiempos y metas a conseguir para cada miembro del equipo.
- Realiza un seguimiento periódico del avance del grupo y da retroalimentación positiva.
- Mantiene al equipo unido para conseguir las metas propuestas.
- Genera un gran sentido de pertenencia a la escuela al incluir a todos los colectivos que la conforman.
- Realiza una delegación eficaz con sus docentes y equipo directivo; genera un liderazgo transformacional y compartido.
- Promueve la cultura de la calidad.

En síntesis, ejerce un liderazgo compartido, capaz de infundir valores en la comunidad educativa, de proporcionar una visión de futuro, de alentar e ilusionar a los docentes, alumnos y padres, de guiar la escuela hacia un mejoramiento continuo a través de programas de cambio que conduzcan hacia la calidad total.

En realidad, es una directora presente que no se limita a organizar y coordinar a su equipo de trabajo, sino que colabora y contribuye en las actividades y tareas de la escuela, lo cual motiva al trabajo, compromiso y mejora continua de cada uno de sus integrantes.

El liderazgo transformacional o compartido observado en nuestra escuela propicia el desarrollo de líderes dentro de la misma; asume la responsabilidad social que todo directivo tiene de promover el talento humano dentro de su organización y, desde luego, propicia la eficiencia y eficacia en el logro de resultados académicos y metas institucionales.

## EL CLIMA ESCOLAR

En la Escuela Secundaria Técnica núm. 1 se ha preservado de manera consistente, y a lo largo de muchos años, la cultura organizacional de la calidad, el trabajo, compromiso y esfuerzo extra que les permite lograr el desarrollo integral y logro académico de sus alumnos.

En este sentido, de cuidado a la cultura de calidad educativa edificada a través de los años, es muy importante establecer un diálogo abierto entre el colectivo docente que les permita externar posiciones, a fin de evitar tensiones que pudieran poner en riesgo el trabajo y prestigio construido por las personas que han formado parte de la comunidad escolar a lo largo de 52 años de compromiso.

En relación al clima y a la cultura escolar, se ha comprobado que cuando los estudiantes sienten cariño por la escuela y por el aprendizaje, cuando se mantienen relaciones positivas entre los pares y los adultos, cuando sienten que se les trata con justicia, cuando se sienten respetados y apoyados o aconsejados, tienen mucho mayor éxito académico.

¿Cómo se logra una cultura de relaciones? A través del desarrollo académico, social, emocional, cívico y ético de los estudiantes:

- Al establecer un ambiente de aprendizaje en la escuela y en el salón de clases de acuerdo con las necesidades de los estudiantes: seguridad, límites claros, respeto, reconocimiento, pertenencia y afirmación de la identidad personal y de grupo.
- Conociendo bien a los estudiantes, de manera que se les pueda dar, a cada uno, instrucción personalizada, apoyo e intervenciones académicas y de comportamiento.
- Al facilitar su desarrollo y brindar oportunidades de aprendizaje a cada uno de los estudiantes.
- Propiciar en los alumnos desarrollar habilidades para la vida y hábitos de aprendizaje y de disciplina.
- Al proporcionar a los alumnos experiencias que les ayuden a descubrir, explorar y armonizar sus talentos e intereses con sus aspiraciones futuras.

- Fomentando la esperanza, confianza y optimismo de cada uno de los estudiantes para que puedan alcanzar sus metas.

La cultura y el clima de la escuela no sólo afecta a los alumnos; también afecta la percepción, actuación y la moral de los adultos. Las escuelas saludables edifican maestros saludables y establecen estructuras y oportunidades en las que los profesores puedan aprender y trabajar en colaboración.

Los maestros que mantienen la cultura, las normas, las creencias, las tradiciones y las prácticas de una escuela, son los maestros que tienen, por lo menos, 5 o 10 años de trabajar en la misma institución.

## ALGUNAS CLAVES PARA ESTABLECER UN CLIMA Y UNA CULTURA POSITIVA EN LA ESCUELA

La seguridad y el clima escolar. Inicia con una escuela cuyo ambiente físico es limpio y funcional, donde alumnos, personal y familias experimentan seguridad física y emocional, y en la que se toman acciones inmediatas en caso de acoso, bullying o violencia.

Disciplina y comportamiento de los alumnos. El comportamiento esperado es claro, se modela y se practica cotidianamente por todos los colectivos que integran la escuela, se aplica la disciplina asertiva y establecen sanciones y procedimientos para alumnos con problemas conductuales recurrentes a través de los prefectos.

Cultura escolar. La comunidad escolar apoya una cultura de aprendizaje positivo y elevado, utilizando un lenguaje que promueve el desarrollo de los alumnos y las relaciones saludables; a través de actos, celebraciones y tradiciones que reafirmen la misión y los valores de la escuela; promoviendo el espíritu escolar y el orgullo hacia la escuela, así como reafirmar una cultura de estudio, capacitación y logro académico.

Cultura de pares y desarrollo de los alumnos. La escuela promueve la socialización de los pares y el desarrollo personal, social, emocional, cívico, ético y académico de sus alumnos a través de esfuerzos intencionales para dar a los jóvenes oportunidades de reafirmar y reforzar sus habilidades, talentos, intereses y aspiraciones.

Cultura de los maestros y apoyo de los adultos. Los maestros colocan el desarrollo personal, social y académico de los alumnos en el centro de su práctica profesional; crean un sistema de apoyo personalizado y hacen esfuerzos para fortalecer las relaciones interpersonales e individualizan la educación; colaboran entre los maestros; tienen sistemas diversos de apoyo académico y emocional para satisfacer las necesidades de todos los estudiantes.

En la Técnica Uno existen normas de convivencia y límites que se aplican en el aula, en los patios, en la totalidad de la escuela, lo que les permite establecer relaciones constructivas entre los miembros de la comunidad escolar, así como lograr los objetivos de aprendizaje de las sesiones. Aprovechan también la oportunidad de educar en valores de manera vivencial, traduciéndolos en comportamientos concretos esperados de todos los colectivos que forman parte de la comunidad.

En este sentido, las normas de convivencia están basadas en los valores con los que la escuela quiere educar a los alumnos, estableciendo criterios sobre lo que es aceptable y lo que no dentro del salón de clases y de la escuela en general, para que posteriormente ellos se conviertan en personas autónomas, capaces de adoptar una postura ética razonable en cada momento de su vida.

La disciplina asertiva permite:

- Cuidar la seguridad física de los alumnos, maestros y demás personal de la comunidad escolar. Compartimos en dos ocasiones los recesos de los alumnos y con mucha sorpresa descubrimos que convivían de manera pacífica, aun cuando no hubiera algún prefecto o maestro cercano. Las normas y límites son una vivencia cotidiana en la escuela.
- Cuidar la seguridad psicológica. Los estudiantes saben con claridad cuáles son los límites permitidos y los comportamientos y actitudes esperados. Es de esta forma en que, primero a través de normas preestablecidas, y posteriormente mediante la formación de su propia conciencia valoral, los alumnos van desarrollando hábitos y reforzando conductas y actitudes esperadas.
- Convivir dentro de la escuela en congruencia con los valores institucionales y que no queden simplemente plasmados en un documento. Establecer relaciones constructivas. Los alumnos están en esta etapa de su vida aprendiendo a relacionarse con sus pares y estableciendo diferentes tipos de relación; de tal forma que un ambiente positivo puede promover el saber ser y convivir entre alumnos y maestros. Los docentes pueden experimentar en un ambiente constructivo, mayor seguridad para relacionarse cercanamente con sus compañeros y compartir experiencias del aula.

## LA GESTIÓN ESCOLAR

Entendida como el conjunto de acciones relacionadas entre sí para promover y posibilitar la consecución de metas de la escuela, por lo que es

necesario conjuntar las intenciones de todos los involucrados hacia un mismo fin, se logra en la Técnica Uno, ya que alumnos, maestros, padres y personal administrativo caminan juntos hacia una misma dirección y se sienten orgullosos de su centro de trabajo.

A través de la gestión escolar que realiza la comunidad educativa se han logrado espacios adecuados para fomentar el deporte y arte, además de contar con el apoyo de egresados en la impartición de conferencias, talleres o charlas.

Reconocen que la Escuela Secundaria Técnica núm. 1 es un verdadero reto desde el momento que solicitan su ficha de ingreso, pues más del 50% de los alumnos que solicitan ficha para entrar no son admitidos, sólo se quedan los mejores. En la actualidad, hay seis grupos por grado en el turno matutino y seis grupos más por grado en el vespertino; cerca de mil quinientos estudiantes reciben educación gratuita y de calidad en este plantel, lo cual, desde nuestra perspectiva, es tanto una fortaleza, como la gran área de oportunidad, ya que en el mundo educativo de hoy no podemos hablar de calidad si no consideramos como punto central la inclusión de alumnos con necesidades educativas especiales con o sin discapacidades, que además implica necesariamente una educación vivencial en valores para el resto de sus compañeros.

En el exterior de la escuela, una vez que estos jóvenes egresan son perfectamente reconocidos por su responsabilidad, buena conducta, bajo nivel de deserción y una gran identidad entre los egresados.

Los alumnos que ya han egresado y ahora son profesionistas de éxito reconocen que aquí encontraron sus verdaderas vocaciones, pero además que aquí desarrollaron un nivel de autoestima y confianza en sí mismos, lo cual les permitió trazarse retos y metas muy firmes; recuerdan con cariño y agradecimiento a muchos docentes que les supieron inculcar el gusto por el estudio y la conciencia por los valores, lo que los formó como seres humanos de bien.

Organización, responsabilidad y disciplina son los pilares fundamentales que le han dado el gran reconocimiento de la población del puerto de Acapulco a la Escuela Secundaria Técnica núm. 1.

## GESTIÓN EDUCATIVA

Al igual que se identificaron fortalezas en la gestión escolar, de la misma manera se identificaron en la gestión educativa, de forma concreta en:

- La educación centrada en la persona
- La educación técnica

La gestión educativa es considerada como la articulación de las múltiples instancias de la vida escolar con una dirección para lograr aprendizajes significativos en el alumnado.

Dentro de la gestión educativa, una de las mayores responsabilidades de la directora es actualizar o hacer posible el proyecto educativo de la escuela. Su liderazgo se apoya en la misión, visión y valores de la misma. Éstos son aspectos esenciales para una buena dirección y un liderazgo transformador.

Misión, visión a futuro y valores organizacionales constituyen la parte esencial de la cultura de la institución, es decir, de lo que la escuela piensa, dice, siente y hace en términos educativos. Corresponde al directivo, conjuntamente con su equipo de colaboradores, hacer explícita y vivencia cotidiana esa cultura organizacional y enriquecerla constantemente como parte del proceso educativo de la escuela.

Dirigir, liderar una escuela, significa servicio, trabajo, responsabilidad y compromiso. El líder educativo tiene que ser un líder que es capaz de facilitar el crecimiento personal de sus colaboradores y obtener lo mejor de ellos. Un directivo tiene que alentar la iniciativa y la creatividad, la investigación y la reflexión sobre la práctica educativa, los deseos de experimentar, con el compromiso de una mejora continua.

Otro aspecto visible en la directora del plantel es su capacidad y voluntad para delegar, distribuir y compartir el liderazgo entre los colaboradores, habilitándolos y dándoles poder para resolver problemas y tomar decisiones en su ámbito de competencias.

Ella es sensible ante las necesidades de su comunidad escolar, lee constantemente la realidad para diagnosticar los puntos fuertes y las áreas de mejora de su escuela, con intuición y perspectiva del futuro, con la capacidad de motivar a sus colaboradores hacia la búsqueda de nuevas respuestas y con la fortaleza emocional necesaria para afrontar y manejar el cambio. Ejerce un liderazgo con amplios conocimientos y experiencia en la conducción y manejo de grupos; es competente, sensible a las necesidades de los miembros de la comunidad educativa, y ejemplo para implicar a las personas alrededor de un proyecto común.

La dinámica de una escuela está íntimamente relacionada con nuestra manera de concebir como docentes el proceso educativo. La forma de actuar del cuerpo directivo y docente en la escuela es el resultado de su experiencia como miembro de una familia, como escolar, como profesionista y como ciudadano.

En la Técnica Uno existe un clima de confianza, en el que el alumno se siente libre y seguro al exponer sus pensamientos y sentimientos, sabiendo que será respetado por su profesor y por sus compañeros; que puede ser escuchado y comprendido empáticamente y desarrollar sus talentos. En este sentido, el

docente es un mediador afectivo cuando es capaz de relacionarse de persona a persona con su alumno y lo aprecia tal como es, de forma que el alumno puede iniciar un proceso de valoración personal y de descubrimiento y desarrollo de su potencial.

Esta concepción de la educación requiere de una relación cercana entre el docente y sus alumnos que parte de las premisas de tener confianza en el alumno, actitudes para facilitar el crecimiento y establecer una comunicación afectiva y efectiva.

Esta forma de educar y de relacionarse con el alumno está vinculada con la forma en que lo percibimos como persona. En la Técnica Uno tienen confianza en la capacidad y compromiso de sus alumnos.

Esta confianza en alumno se traduce en el salón de clases en una actitud de respeto a la persona que dirige su forma de aprender, sus ideas, sentimientos y opiniones, lo que fomenta la tolerancia, la aceptación y el aprecio por las diferencias.

En esta escuela se confía en el alumno y en su capacidad de aprender, saben que han hecho una preselección de los mejores alumnos del nivel. El alumno es un sujeto activo que inicia, transforma y pone mucho de su participación en el proceso de aprendizaje; en la escuela busca soluciones, a diferencia de la escuela tradicional en la que sólo aprende respuestas ya conocidas.

La educación se nos plantea como un encuentro interpersonal, en el que el mejor recurso con que cuenta el maestro —además de su experiencia y conocimientos— es su persona, sus valores, creencias, actitudes y afectos. En este sentido, es más importante el crecimiento personal de directivos y maestros, su autoestima, su forma de relacionarse con los demás y su congruencia, para establecer una relación nutricional y constructiva con sus alumnos.

Los alumnos y exalumnos de la Técnica Uno manifiestan expresamente haber experimentado un proceso de crecimiento y cambio personal significativo en su vida, gracias al ambiente que se genera dentro de la escuela; esto les permitió desarrollar su autoestima de manera adecuada y para poder enfrentar el mundo con seguridad y confianza.

En la educación la relación yo-tú (maestro-alumno, alumno-maestro) supera el concepto del maestro como un objeto lejano a quien se teme y obedece, así como la definición de alumno como objeto que almacena datos e informaciones.

En cuanto a la relación que establecen los alumnos de la Escuela Técnica Uno con sus maestros, aquéllos consideran que los maestros saben impulsarlos; comentan que además de aprendizaje encuentran en ellos verdaderos seres humanos de calidad que los tratan con respeto y los saben motivar con el ejemplo.

Una de las grandes fortalezas de la escuela la constituye la educación tecnológica impartida a los alumnos a través de diferentes talleres, en los cuales se desarrollan competencias para la vida cotidiana y laboral del educando.

El aprendizaje significativo se adquiere haciendo, y en estos talleres se confronta al alumno con problemas prácticos, concretos, a fin de que desarrolle sus competencias para solucionarlos y lleve al terreno de la vida cotidiana los conocimientos y habilidades aprendidos en el aula. Además, se promueve que el estudiante participa responsablemente en el proceso de aprendizaje y que dichos conocimientos estén vinculados con la vida cotidiana del alumno, de tal manera que se va motivando a medida que avanza el taller y encuentra la transferencia y aplicación práctica de lo aprendido en el salón de clases.

De igual forma, los talleres brindan la oportunidad de desarrollar competencias para la vida laboral, independientemente de que vayan al siguiente nivel formativo. A partir de los conocimientos significativos conceptuales, procedimentales y actitudinales el alumno se va haciendo competente para enfrentar las situaciones cotidianas.

Con frecuencia, algunas escuelas han privilegiado el aprendizaje de contenidos conceptuales, es decir, de términos, hechos, datos, fechas, definiciones, clasificaciones. Además, se ha promovido el aprendizaje memorístico de dichos conceptos, de tal manera que es frecuente que aun cuando los alumnos sean capaces de repetir o enunciar este tipo de contenidos, se les dificulta su comprensión y aplicación.

En otras escuelas, afortunadamente se hacen esfuerzos por desarrollar en los alumnos habilidades que tengan que ver con utilizar los conceptos y con ser capaces de llevar a cabo distintos proyectos, experimentos, inventos. Esto es, se presta mayor atención a los contenidos procedimentales, al saber hacer sin descuidar el saber; es decir, se conjunta la teoría con la práctica y ésta origina o confirma la teoría.

El desequilibrio que se presenta en la educación al dar mayor peso a los contenidos conceptuales y, sobre todo, a la memorización de los mismos, representa un problema porque los alumnos terminan su educación básica con un conjunto de conocimientos que no saben utilizar.

En el caso de las escuelas en las que sí se le da importancia a los procedimientos, los alumnos salen con más herramientas; sin embargo, ¿qué pasa con los valores?, ¿cuentan con elementos que conformen una base para actuar de manera positiva?, ¿pueden integrar el saber y saber hacer con el saber ser y saber convivir?

La Técnica Uno facilita el crecimiento integral de sus alumnos, así como la educación por competencias, ya que adquieren conocimientos de manera significativa, desarrollan habilidades y actitudes positivas que los llevan

a la ejecución de determinadas tareas o actividades. Es decir, el estudiante de la Técnica Uno debe saber, saber hacer y saber ser y convivir, ya que el mundo de hoy requiere personas y profesionales que sean capaces de hacer las cosas bien, lograr las metas y colaborar en equipos de trabajo que desempeñen la tarea para la cual fueron constituidos.

**Saber conocer.** Los conocimientos deben ser adquiridos por el alumno de forma significativa, es decir, contruidos por el propio alumno a partir de sus conocimientos previos y a través de experiencias vivenciales de aprendizaje, proyectos de investigación que le permitan aproximarse y apropiarse del conocimiento para que constituyan una experiencia significativa en su proceso de formación.

**Saber hacer.** A partir de los conocimientos adquiridos, debe desarrollar habilidades, destrezas, estrategias que le permitan poner en práctica lo aprendido: el saber hacer fundamentado en el saber conocer; la práctica apoyada en la teoría, a través de los diferentes talleres ofrecidos: computación, contabilidad, secretariado, etcétera.

**Saber ser y convivir.** Transformarse, convertirse en una persona que es capaz de escuchar empáticamente a los demás, colaborar en equipos de trabajo, dar lo mejor de sí mismo en cada momento, tener confianza en uno mismo y en sus compañeros, estar en proceso de crecimiento personal continuo y crearse un proyecto valioso de vida. Parte importante en la formación del saber ser y convivir de los alumnos son las actividades deportivas y artísticas, basquetbol, volibol, danza, y teatro.

**Ejecución.** Poner en marcha lo aprendido en lo conceptual y procedimental, contando con actitudes positivas. El alumno logra la ejecución de las actividades o tareas encomendadas al dar respuesta a sus responsabilidades académicas, de su vida cotidiana y laboral.

En el ámbito afectivo, el docente acompaña al alumno en su proceso de crecimiento personal, en el cual identifica sus cualidades, sus áreas de crecimiento, incrementa su autoestima, encuentra sentido a su vida. En su relación con otros, desarrolla habilidades comunicativas: aprender a escuchar, a comprender, a ser asertivo, a tomar decisiones y a manejar los conflictos de manera constructiva. Muchos de los exalumnos entrevistados reconocieron la gran labor realizada por la comunidad escolar en lo referente a su crecimiento personal, descubrimiento de talento y misión personal.

La Técnica Uno es una escuela que contribuye a formar alumnos capaces de desenvolverse en el mundo actual, personas comprometidas, con un sentido crítico y una actitud propositiva.

## CONCLUSIONES

- La directora ejerce un liderazgo por la cultura de la calidad educativa.
- Se percibe un trabajo colaborativo, donde toda la comunidad escolar va por las mismas metas.
- Se fomenta la cultura de calidad educativa sostenida.
- La educación se centra en la persona, en la formación integral del alumno y en el desarrollo de competencias para la vida.
- Existe un clima escolar adecuado y disciplina asertiva basada en valores, definiendo los valores institucionales en comportamientos concretos y fortaleciendo la conciencia de los alumnos.
- Hay vinculación con exalumnos, instituciones educativas del nivel superior inmediato, organizaciones públicas y privadas.
- Se afianza la organización interna.

## RESULTADOS EDUCATIVOS

La Escuela Secundaria Técnica núm. 1 obtuvo en los últimos años los mejores resultados en la prueba ENLACE, en turno matutino y vespertino:

enlace	Año 2007
Español	610.70
Matemáticas	600.12

ENLACE resultado global	2007
Turno vespertino	600.12
Turno matutino	581.03
Nivel nacional	512

El máximo puntaje en ENLACE en el 2007 fue de 802.90 en español y de 860.54 en matemáticas.

A continuación se muestra una tabla del número de alumnos evaluados y los resultados.

Escuela	Turno	Matrícula	Resultados poco confiables	Evaluados
Escuela Secundaria Técnica núm. 1	Vespertino	215	52	192
Escuela Secundaria Técnica núm. 1	Matutino	251	21	218

## ALGUNAS SUGERENCIAS

El personal realiza una excelente gestión escolar, pero a la par de ésta se tiene que desarrollar la gestión educativa; en este momento se goza de una infraestructura física adecuada, pero no hay que olvidar que hay propósitos educativos que cubrir y que se particularizan a través del análisis que hacemos de diferentes instrumentos, como ENLACE, y los logros educativos bimestrales y anuales, los cuales actualmente arrojan que las calificaciones más bajas están en matemáticas con un promedio global de 7.1 y no se reporta alguna actividad para mejorar los resultados.

Los resultados nos obligan a diseñar un proyecto de atención a las necesidades educativas presentes que nos ayuden a mejorar los resultados; por ejemplo: un programa de actualización y/o capacitación en estrategias de enseñanza de las matemáticas, estimulación del pensamiento lógico, etcétera.

Si bien el personal se distingue por su compromiso y capacitación, es imprescindible que se dé respuesta a las necesidades del alumnado.

Al ser una institución que selecciona a sus alumnos para que ingresen sólo los mejores, se priva a alumnos y docentes de la experiencia del trabajo con la diferencia; esto la posiciona como una escuela excluyente que no acepta la diferencia, competencia necesaria para un desarrollo y una convivencia sana.

Sabemos que el manejo de la tecnología en la actualidad es una necesidad y que se requiere de esta competencia para desarrollarse adecuadamente en el ámbito laboral, por lo que se debe considerar que este taller pueda generalizarse para toda la población, no sólo para unos cuantos que pertenecen al taller de computación.

## DESERCIÓN ESCOLAR. ESCUELA SECUNDARIA TÉCNICA UNO JUAN DE DIOS BÁTIZ

### HISTORIAL DE LA MATRÍCULA ESCOLAR

Año	Matrícula
2004-2005	781
2005-2006	794
2006-2007	772
2007-2008	767

Se deben investigar las causas del decremento en la matrícula escolar.

#### HISTORIAL DE DESERCIÓN Y REPROBACIÓN

Año	% de reprobación	% deserción
2004-2005	25.73%	1.53%
2005-2006	30.47%	1.00%
2006-2007	25.77%	4.14%
2007-2008	25.68%	3.65%

Los datos no son muy confiables, ya que varían un 1.15 % en 2007- 2008.

Se deben identificar las causas de la reprobación, ya que, como podemos observar, estos porcentajes no han tenido cambios significativos en los últimos cuatro años.

Se deben revisar las causas de la deserción escolar para darles la atención necesaria y evitar que siga creciendo.

#### DESERCIÓN DURANTE EL CICLO ESCOLAR 2007-2008

Turno	Grado	Total de alumnos	Bajas
Matutino	Primero	273	3
	Segundo	267	2
	Tercero	249	3
Vespertino	Primero	271	12
	Segundo	225	16
	Tercero	207	1
Totales por grado	Primero	544	15
	Segundo	492	18
	Tercero	456	4
Total		1492	37
Índice de deserción: 2.5%			

Como podemos darnos cuenta, los grupos de primero y segundo del turno vespertino presentan un alto índice de deserción, situación que debería ser analizada para establecer las estrategias necesarias que permitan asegurar la culminación del nivel educativo de todos los alumnos que ingresan.

## ALGUNAS ZONAS DE DESARROLLO POTENCIAL

Como en todas las escuelas, el proceso de mejora continua implica la autoevaluación constante como punto de partida que nos permita replantearnos la escuela que somos, la escuela que queremos ser y las metas y resultados que deseamos obtener. En este caso, nos permitimos enumerar y someter a la reflexión de la comunidad escolar las siguientes áreas de mejora o zonas de desarrollo potencial.

- Establecer espacios para el diálogo académico formal, aprovechando el buen clima escolar y el sistema de relaciones interpersonales, así como los recursos humanos de los docentes motivados, comprometidos, innovadores y con aspiración de servir y dejar huella en su escuela.
- Fortalecer la cohesión del equipo de trabajo, favoreciendo la comunicación asertiva y el manejo constructivo de conflictos, a fin de evitar tensiones que pudieran poner en riesgo la cultura de calidad educativa preservada por la escuela a lo largo de su historia.
- Propiciar el trabajo colaborativo, fortaleciendo la toma de decisiones fundamentada, responsabilizando a cada uno de los integrantes del equipo de las estrategias a desarrollar.
- Promover el uso de las tecnologías de la información y comunicación para facilitar el proceso de aprendizaje y mediación cognitiva que desarrollaría en los alumnos la competencia de aprender a aprender o aprendizaje permanente, así como el desarrollo de las habilidades básicas de la tecnología, tan necesarias en el mundo laboral de hoy.
- Abrir sus puertas a los alumnos con necesidades educativas especiales, dando lugar a la inclusión y al enriquecimiento en dos vías: compartir la experiencia exitosa de sus alumnos y la tutoría entre pares, así como el aprendizaje valoral que ofrece la inclusión educativa respecto de la tolerancia entendida como el respeto, aprecio y aprendizaje de las diferencias. A este respecto, una de las maestras opina: «Hemos fallado en cuanto a la integración de alumnos con necesidades educativas especiales, ya que aun cuando tenemos obligación de incluirlos, no tenemos capacitación y además tenemos muchos alumnos regulares por atender».
- Propiciar la participación de los padres de familia en proporción significativa que los lleve a aprender, convivir y aportar a la comunidad escolar.
- Atender las necesidades educativas que reflejan una disminución en los índices de aprendizaje; en matemáticas, por ejemplo.
- Investigar las causas del incremento en la deserción escolar.
- Revisar las causas de la reprobación escolar.

## BIBLIOGRAFÍA

- ÁLVAREZ FERNÁNDEZ, Manuel, *Un modelo de calidad pedagógica para los centros educativos*, Mensajero, España, 2003
- \_\_\_\_\_, *El liderazgo de la calidad total*, Escuela Española, España, 1988
- ARENDS, Richard, *Aprender a enseñar*, Mc Graw Hill, México, 2007
- COOPER, James, *Estrategias de enseñanza*, Limusa, México, 2007
- COVEY, Stephen, *Los siete hábitos de la gente altamente efectiva*, Paidós, México, 1989
- DÍAZ-BARRIGA ARCEO, Frida, y Gerardo Hernández Rojas, *Estrategias docentes para un aprendizaje significativo*, Mc Graw Hill, México, 2007
- UNESCO, *El imperativo de la calidad. Informe de seguimiento de la educación para todos en el mundo*, 2005
- GONZÁLEZ, Ana María, *El niño y la educación*, Trillas, México, 1988
- IMMIGART, et al., *Formación de directores de centros educativos*, Universidad de Deusto, España, 1995
- LAFARGA, J., y J. Gómez del Campo, *Desarrollo del potencial humano: aportaciones de una psicología humanista*, vol. I-IV, Trillas, México, 1986
- MARCHESI, Álvaro, y Elena Martín, *Calidad de la enseñanza en tiempos de cambio*, Alianza Editorial, Madrid, 1998
- MARTÍN, Elena, et al., *Aprender contenidos, desarrollar capacidades. Intenciones educativas y planificación de la enseñanza*, Edebé, Barcelona, 2003
- MASLOW, A., *El hombre autorrealizado*, Kairós, Barcelona, 1972
- Ministerio de Educación y Cultura, *Modelo europeo de gestión de calidad*, Madrid, 1997
- PASCUAL PACHECO, Roberto, et al., *El liderazgo transformacional en los centros docentes*, Mensajero, España, 1993
- QUITMAN, H., *Psicología humanística. Biblioteca de psicología*, Herder, Barcelona, 1989
- RAMÍREZ APÁEZ, Marissa, y Maricela Patricia Rocha Jaime, *Guía para el desarrollo de las competencias docentes*, Trillas, México, 2006
- REYNOLDS, Joe, *Liderazgo estratégico*, Panorama, México, 1996
- ROGERS, C., *El proceso de convertirse en persona. Mi técnica terapéutica*, Paidós, México, 1964
- SCHMELKES, Sylvia, *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Biblioteca para la actualización del maestro*, SEP, México, 1992
- \_\_\_\_\_, *La calidad en la educación primaria. Un estudio de caso. Biblioteca del normalista*, SEP, México, 1997
- VILLA, Aurelio, et al., *Ámbitos y criterios de la calidad pedagógica*, Mensajero, España, 2003

## BALANCE Y CONCLUSIONES

Los 21 estudios de casos presentados en este libro son muestra inequívoca de que en México existen escuelas que cumplen sus propósitos educativos a cabalidad. Se trata de escuelas ejemplares en por lo menos tres sentidos:

Primero, porque a pesar de encontrarse en contextos sociales desfavorables muestran una alta capacidad organizativa, es decir, son efectivas en sus fines, usan razonablemente sus recursos y, además, construyen identidad y compromisos básicos sobre el aprendizaje de los alumnos, que es además su objetivo fundamental;

Segundo, porque enfrentan la adversidad y salen agigantadas: no son presas del determinismo a ultranza, sino que buscan maneras de aprovechar mejor los recursos disponibles y realizan una gestión permanente —estratégica, rutinaria, técnica, administrativa, política— para lograr las condiciones institucionales que dignifiquen a la escuela y que arropen el esfuerzo por una educación de calidad; y

Tercero, porque son instituciones con un alto potencial autopoiético, es decir, son capaces de resignificarse a sí mismas desde sus propias bases materiales y simbólicas. Son escuelas que construyen su misión desde el sentido básico que les da su razón de ser: que los niños aprendan, que lo hagan en el momento que lo tienen que hacer, en un ambiente de inclusión, equidad, democracia y atención a la diversidad y, sobre todo, que lo hagan felices.

Estas escuelas de Guerrero son también paradigmáticas por lo que hace a sus aportaciones al sistema educativo nacional. Sus resultados educativos y prácticas de gestión —escolar, pedagógica y social— no sólo pasan las pruebas de los estándares nacionales al mostrar niveles de desempeño satisfactorio, sino que además generan un valor público adicional a la institución escolar al ubicarla como un espacio de encuentro, de múltiples compromisos, de sentido de progreso y de altas expectativas de logro y equidad para las futuras generaciones.

Son escuelas ejemplares porque demuestran que el logro educativo es producto de diversos procesos y esfuerzos —individuales y colectivos— que exigen disciplina, respeto, apego al derecho y a la norma, para obtener resultados que respondan a las demandas de la nación en un esfuerzo compatible con la comunidad local, la región y la entidad federativa. Son también ejemplares porque aprovechan sus recursos naturales, sociales y culturales instalados en el seno de sus comunidades de origen: construyen nación desde lo local y buscan

insertarse a los circuitos mundiales —ahora en la era de la globalización y la sociedad del conocimiento— usando estratégica, simbólica y materialmente la educación para resarcir lo que la riqueza económica les niega, generando desde la escuela una ruta de desarrollo y bienestar.

Se trata de escuelas destacadas porque saben, reconocen y asumen que la eficacia en la transmisión del conocimiento pasa necesariamente por la generación y apropiación de sentidos. Estas escuelas nos enseñan que no sólo se trata de aprender bien las matemáticas, el español, la ciencia, la historia —temas admitidos de sobra en sus agendas institucionales— sino que también se necesita la recreación, el deporte, el arte, la cultura, el civismo, el cuidado del ambiente y de los recursos naturales; en una palabra, la formación integral que tanto ha costado a la historia de nuestro país y a sus próceres más respetables.

Esta pequeña pero significativa muestra de escuelas ejemplares guerrerenses nos revela que la calidad no sólo se construye desde arriba —desde las cúpulas de la gestión del sistema y de la alta política— sino también desde abajo: desde las micropolíticas escolares y las gestiones locales desde donde es posible resituar, anclar y potenciar la política pública. En estas escuelas se demuestra la manera en que las condiciones se traducen en acciones, los medios en fines y las expectativas en logros educativos, en una palabra, equidad y calidad educativa.

Estas escuelas que han sido reconocidas como escuelas de calidad por la Secretaría de Educación de Guerrero nos dejan importantes aprendizajes a propios y ajenos, mismas que han sido documentadas y sistematizadas por el ojo siempre atento, ciertamente crítico —pero también abierto a los hallazgos y las aportaciones— de la investigación educativa.

La sistematización de las observaciones efectuadas en un importante trabajo de campo efectuado por 19 investigadores nacionales y 23 académicos del estado de Guerrero, permite dar cuenta clara sobre las razones que explican las buenas prácticas de estas escuelas y de sus buenos resultados educativos. Aun cuando cada escuela vive y construye una experiencia peculiar, es posible identificar algunos factores recurrentes que pueden asumirse, sin el menor asomo de duda, como grandes lecciones aprendidas.

En el campo de la gestión escolar, estas escuelas ejemplares de educación preescolar, primaria y secundaria, desde la trinchera que les es propia —por efecto de los propósitos que tienen marcados, las características de la población que atienden y las peculiaridades de sus culturas magisteriales, además de las condiciones sociales en las cuales se desenvuelven— hacen evidente su capacidad para construir una importantísima base de acción colectiva en la que el cuerpo académico y administrativo desarrollan sus tareas fundamentales teniendo como principio rector la mejora del aprendizaje de los alumnos.

Son, todas ellas, escuelas eficaces porque han podido conjugar un efectivo liderazgo directivo con una cultura de participación, trabajo colaborativo y rendición de cuentas. En ellas es posible observar el ejercicio legítimo de la autoridad de la dirección, en la que se conjugan adecuadamente capacidad, compromiso y sensibilidad para distribuir tareas, compartir proyectos y sumar voluntades en su puesta en marcha, seguimiento y evaluación.

Todas estas escuelas han podido construir una forma peculiar de liderazgo distributivo que se construye sobre esfuerzos importantísimos de gestión democrática. Tal capacidad de movilización social se extiende también al contexto comunitario en el cual se desarrollan: en todos los casos se observa de manera contundente la inserción de la escuela en la comunidad y de la comunidad en la escuela, lo que demuestra que el tejido entre estos dos factores fundamentales es clave para el fortalecimiento de las prácticas de gestión pedagógica y, por tanto, para la mejora continua de los resultados educativos de los alumnos.

Son escuelas eficaces porque aprovechan los recursos públicos para constituirse como escuelas autónomas, evidencian grandes fortalezas para la autogestión y un enorme potencial para la acción colectiva: dividen el trabajo, establecen reglas rigurosas de comportamiento, construyen cooperativamente y desde esta lógica planean, evalúan, monitorean, corrigen y retroalimentan todas sus acciones.

La efectividad de la gestión de estas escuelas ejemplares demuestra que los problemas educativos no debieran ser tan complejos. En buena parte el éxito educativo radica en que las cosas que hay que hacer realmente se hagan: asistir a clases, respetar el tiempo y el calendario escolar, preparar la enseñanza, estar atento a las planeaciones didácticas y a las necesidades de los alumnos, evaluar las tareas y corregir a tiempo. En consecuencia, la buena gestión escolar es la que cumple con la normalidad mínima y busca garantizarla a través de condiciones institucionales, recursos básicos y, sobre todo, con la cultura del esfuerzo basado en el convencimiento propio y el sentido de pertenencia a un proyecto que vale la pena para el desarrollo educativo y social. En ese contexto no hay pretexto fácil para el incumplimiento: ni el juego político, ni la complacencia sindical, ni la restricción administrativa, ni el espacio físico —incluso al extremo— ni la enfermedad.

Esta gestión de la normalidad mínima en todas las escuelas analizadas es la base y el criterio orientador de cualquier planeación estratégica, de iniciativas diversas de gestión de calidad y fundamento de todo ejercicio de autoevaluación y evaluación externa. La normalidad mínima es, además, el soporte de cualquier innovación educativa y fundamento de una rendición de cuentas con consecuencias: es la base sobre la que se construye socialmente el reconocimiento de cada uno de

los actores, criterio de justificación de la asignación de los incentivos disponibles y pilar del prestigio social de las escuelas.

A lo anterior se suma una de sus fuerzas fundamentales para una buena gestión escolar: los colectivos docentes. En todas estas escuelas se demuestra que estos colectivos de trabajo juegan un rol fundamental en la conexión estratégica entre administración, recursos y resultados educativos. Se hace evidente en todas ellas que la mejor forma de evitar el aislamiento y la soledad de la enseñanza —y de todos los efectos críticos asociados a ella como la discrecionalidad, la autocomplacencia, la frustración y la simulación educativa— es la construcción de espacios para estar y trabajar juntos, dentro y fuera de la escuela: el colectivo docente en todas estas escuelas ejemplares es el mejor espacio para la planeación, la evaluación y la gestión pedagógica, razón por la cual se constituye como el mejor referente para la actualización y el desarrollo profesional, pero, sobre todo, en el mejor mecanismo para “desprivatizar” la enseñanza.

Liderazgo, normalidad mínima y colectivos docentes son, en consecuencia, en todas las narrativas escolares incluidas en este texto, tierra fértil para los dispositivos técnicos y logísticos asociados a una buena gestión escolar. La experiencia de estas escuelas pone de manifiesto que la verdadera apropiación de los procesos de planificación estratégica, de innovación educativa y tecnológica e, inclusive, de los procesos y resultados vinculados con los exámenes estandarizados, no radica en su espectacularidad metodológica o política, sino en sus posibilidades de apoyo efectivo para mejorar sus proyectos escolares que no se reducen a sus enunciados documentales —ni formales ni testimoniales—, sino que se expresan como verdaderos proyectos culturales y sociales. Se trata de lograr altos resultados educativos, pero siempre que reflejen una formación integral de los alumnos, pertinente, equitativa y relevante.

En tal sentido, hacer PETE o PAT para estas escuelas no se traduce en un simple mecanismo de negociación de recursos adicionales; al contrario, se convierten en vehículos institucionalizados para ordenar sus objetivos, precisar sus estrategias y, sobre todo, hacer visibles los programas, trayectos y metas que dan sentido a su disciplina y compromiso explícito para enfrentar con éxito sus principales desafíos; ergo, tales dispositivos se convierten en mecanismos de autoaprendizaje y espacios técnicos de afianzamiento y cohesión institucional de las escuelas; complementan las gestiones rutinarias para resolver varios de los vacíos e insuficiencias que tienen estas escuelas para ser dignificadas: infraestructura física, materiales educativos, recursos tecnológicos, capacitación y equipamiento básico para el trabajo.

Desde la perspectiva de la gestión pedagógica que caracteriza a este grupo de escuelas ejemplares habría que afirmar que es también reflejo de las identidades, cohesiones y compromisos que criban a las comunidades educativas.

En todos los casos se observa que para lograr buenas prácticas pedagógicas se requiere realizar una oportuna y eficaz planeación curricular, creatividad y flexibilidad en el contrato didáctico que se establece con los alumnos, desarrollar estrategias pertinentes de enseñanza calibradas en función del propio proceso de interacción, generar dispositivos pedagógicos sólidos para monitorear el desempeño académico de los alumnos y estar muy atentos al comportamiento de los mismos.

La planeación curricular y didáctica se encuentra profundamente instalada como valor entendido en las escuelas de referencia. Planear actividades y secuencias de aprendizaje vinculadas al logro de los propósitos curriculares no es sólo cumplir con la normatividad escolar; significa, sobre todo, que los docentes comprometen un plan de acción y diversos instrumentos de implementación de los objetivos educativos. Con ello dan visibilidad a sus compromisos educativos del día, semana, bimestre, semestre y año escolar. En muchos casos, la planeación curricular o didáctica se convierte en un verdadero dispositivo de autoobservación pedagógica, fuente para compartir experiencias entre los colegas y referente de apoyo para la supervisión pedagógica dentro de la escuela.

La evaluación es, igualmente, una práctica reiterada en la gestión pedagógica de las escuelas que se someten a escrutinio en este documento: la que realiza el profesor, en términos de diagnóstico, progreso y resultados, y la que se genera como parte de los mecanismos de seguimiento y evaluación por parte de la dirección del centro escolar.

En todas las escuelas la evaluación es parte de una cultura institucional y se desarrolla de diversas formas, usando los recursos técnicos y logísticos que están a su alcance. Aunque saben las limitaciones que tiene el examen, lo usan para apuntalar el seguimiento educativo, lo cual no significa que no recurran a otros mecanismos de evaluación y retroalimentación, tales como las tareas, el trabajo en clase o la participación.

Puede afirmarse que en estas escuelas se construye, con diversas intensidades, una cultura de evaluación que permite hacer visible lo invisible, pues lo mismo sirve para observar el avance de los alumnos que para ver el desempeño docente. En tanto cultura, la evaluación en estas escuelas permite tomar decisiones importantes de corrección y retroalimentación. En todas estas escuelas hay importantes experiencias de traducir la evaluación en mejora educativa, lo que aporta también enseñanzas para hacer del reconocimiento de las debilidades y fortalezas académicas una práctica común en su desarrollo educativo.

Una buena gestión pedagógica —junto con la planeación curricular y la evaluación educativa— debe traducirse en una enseñanza sólida, usando

materiales educativos pertinentes, desarrollando actividades propias de cada tema o contenido y movilizándolo diversos recursos cognitivos, instrumentales y valorativos por parte del docente. Aunque en este terreno no se observa demasiada innovación, la experiencia de estas escuelas demuestra que basta con usar los materiales y ficheros a disposición de los maestros y complementarlos con algunos materiales educativos propios de la localidad, para lograr un buen acompañamiento pedagógico para los alumnos.

En varias de estas escuelas es notable también el esfuerzo por utilizar recursos tecnológicos, en especial computadoras, Enciclopedia e internet. Cuando no se hace es porque no se disponen de esos recursos o el contexto dificulta sobremanera el acceso a los mismos. Lo cierto es que frente a la necesidad de mejorar los procesos educativos, el tema de las nuevas tecnologías está ya instalado en las escuelas como parte de sus agenda de progreso educativo, cuestión que dadas las condiciones de colegialidad educativa e institucional es presumible que se resuelva de manera favorable en el mediano plazo.

Un rasgo excepcional que destaca en la mayoría de estas escuelas ejemplares es la capacidad de sus docentes para romper con el anonimato pedagógico, es decir, logran reconocer las características y desempeños educativos de cada uno de sus alumnos. Hacen esfuerzos de atención personalizada a cada alumno, lo que les permite reconocer oportunamente los problemas y debilidades de cada uno de ellos. Es práctica común en los docentes de estas escuelas ejemplares dedicar una buena cantidad de tiempo, después de la jornada escolar, para reforzar y generar apoyos educativos complementarios para los niños que no pudieron cubrir con los requisitos académicos establecidos.

Asimismo, es notable en estas escuelas su habilidad para identificar y, en su caso, hacer el mejor de sus esfuerzos para atender —o canalizar adonde corresponda— a alumnos con necesidades educativas especiales. Los esfuerzos por el reconocimiento de la diversidad y las aproximaciones de atención personalizada son en la mayoría de estas escuelas un rasgo común. Cierra la pinza de estos esfuerzos pedagógicos ejemplares la comunicación permanente y oportuna con los padres de los alumnos para referir el nivel de avance de sus hijos y los problemas detectados. La sensibilidad de muchos de estos docentes llega al punto de poder identificar problemas familiares, emocionales o físicos de los alumnos, con lo cual se agrega un componente fundamental de seguridad que muestra esfuerzos encomiables por el cuidado integral de los niños que asisten a las escuelas.

La formación continua de docentes es un tema estrechamente relacionado con los resortes de la gestión pedagógica que cada una de estas escuelas ha podido instalar. Conviene señalar que la dinámica de estas escuelas —que les permite, entre otras cosas, reconocer con claridad sus necesidades

de formación— no siempre encuentra respuesta satisfactoria en la oferta de actualización. Aunque muchos cursos y diplomados son efectivamente útiles y pertinentes, se notan importantes vacíos para atender puntualmente los requerimientos detectados. Quizá esto explique, en parte, la presencia importante de ciertos estilos de formación dentro de las escuelas, los que derivan de los aprendizajes y enseñanzas generadas por los compañeros dentro del colectivo docente. Sin embargo, es claro que todas estas escuelas son también ejemplares porque son capaces de definir, desde sus necesidades sentidas, trayectos formativos que tratan de atender en buena parte desde su práctica, usando, hasta donde se puede, la oferta disponible y complementándola con el esfuerzo personal y el trabajo colectivo.

Un eje que media de manera muy importante entre los dispositivos de gestión pedagógica y de gestión escolar lo constituye el trabajo en el seno de los consejos técnicos escolares. Éstos no son retórica, ni pura formalidad. Se instalan y funcionan con niveles de eficacia adecuada. Son espacios de deliberación de los asuntos fundamentales de la escuela, de lo académico, lo pedagógico y también de lo administrativo. En ellos se participa y se someten a consideración problemas y estrategias de solución, se discuten, se consensan y definen líneas de acción.

Como crisol de acuerdos colectivos, estos consejos técnicos generan subgrupos de trabajo y comisiones temáticas encargadas del desarrollo de tareas sustantivas de las cuales tienen que rendir cuentas periódicamente en cada reunión programada. En todos los centros escolares presentados en este documento, las figuras colegiadas, como el consejo técnico escolar, son dispositivos efectivos de trabajo, participación y desarrollo educativo. Su funcionamiento está íntimamente asociado a la mejora de las prácticas educativas de estas escuelas y a los buenos resultados educativos obtenidos por sus alumnos.

Por último, en lo que concierne a la participación social debe reconocerse el trabajo que hacen las escuelas para hacer de los padres de familia una suerte de militantes activos de las diferentes tareas institucionales y pedagógicas de las escuelas. Entre lo más importante que destaca en este ámbito está el papel generador de participación en el que se convierte la seriedad del trabajo escolar, el compromiso de sus docentes y la calidad de los resultados educativos de las escuelas. No sólo es la paternidad o la maternidad nata que vincula a los padres con el avance educativo de sus hijos; además, se instala el compromiso por coadyuvar en el sostenimiento de la calidad educativa. Las sinergias son claras: el compromiso y dedicación de los cuerpos directivos y docentes refuerzan positivamente el involucramiento de los padres para atender las necesidades de las escuelas.

El entorno de los centros escolares constituye un espacio social y territorialmente favorable para construir interacciones sostenidas con los

padres como familia y como comunidad. Un rasgo observable en todas estas escuelas ejemplares es la ruptura del anonimato social: los maestros conocen bien a los padres y éstos conocen bien a los maestros. No sólo se trata de lógicas convencionales de interacción sino de vínculos asertivos. Comparten valores y sentidos y son capaces de discutir las complejidades de sus vidas personales y familiares a favor del bienestar de sus hijos y, por tanto, de su desarrollo educativo.

Escuelas, familias y comunidad forman parte de un mismo entramado. Todos han construido la historia escolar y han sido partícipes en diferentes momentos de sus logros y dificultades. La escuela es parte de la comunidad y la comunidad es parte de la escuela. Aunque se saben y reconocen como parte de un mismo proyecto —que supone una realidad social y culturalmente compartida— la escuela es depositaria de la tarea fundamental de educar. Por ello la mayoría de los padres está en sus luchas y sus gestiones, en sus festividades y en el esfuerzo por ofrecer, desde sus posibilidades, acompañamiento y seguimiento pedagógico a sus hijos.

Cada una de estas escuelas ejemplares de Guerrero cuenta con una sociedad de padres de familia y hace esfuerzos extraordinarios por hacer funcionar los consejos escolares de participación social. Justo por la fuerte presencia de los lazos comunitarios, en estas escuelas es donde mejor ha funcionado la convocatoria hecha por el PEC. Participan en la discusión de los proyectos escolares, aportan recursos en contrapartida y apoyan en las tareas de mantenimiento del inmueble y de los muebles. Operan también en la lógica de la contraloría social y participan activamente para hacer transparente el ejercicio presupuestal y la rendición de cuentas.

Las festividades comunitarias, cívicas y religiosas, son una parte medular en la formación de los alumnos. Las tradiciones y las contiendas deportivas forman parte de un importante tejido social que cohesionan y hace más fuertes los lazos de solidaridad y apoyo. Son un excelente espacio —quizá un pretexto— para afianzar el progreso educativo de los alumnos que se comparte con sus padres y familias.

En el balance de estas historias escolares no debe confundirse ejemplaridad con perfección. No debe omitirse las dificultades, vacíos e insuficiencias que también caracterizan a estas escuelas, algunas de ellas asociadas al olvido del estado; otras, a las inercias de la propia comunidad; otras más, a las dificultades escolares de directivos y docentes.

Muchas de estas escuelas, a pesar de los esfuerzos sostenidos por dignificar la infraestructura escolar, no han llegado de manera satisfactoria a su cometido. Falta todavía trabajo para hacer de estas escuelas espacios físicos suficientemente seguros, cómodos y saludables.

Los equipamientos tecnológicos quizá sean parte del otro gran esfuerzo para el fortalecimiento institucional en aras de hacer avanzar a estas escuelas en una ruta necesaria al mundo de la información y de la sociedad del conocimiento. Es clave y estratégico que los liderazgos, los esquemas colectivos de trabajo y las fortalezas institucionales creadas en la lógica de la autogestión permitan a estas escuelas ejemplares transitar hacia modelos de escuelas inteligentes para que la pedagogía sea enriquecida por el valor añadido de la telemática y los recursos didácticos del ciberespacio. Aquí radicará un reto de primer orden para reconocer el gran trabajo desarrollado por estas escuelas y ofrecerles la oportunidad de compensar, de algún modo, las desventajas sociales de sus familias, ofreciéndoles una educación de talla mundial.

En esta misma perspectiva, parece evidente que el paso de estas escuelas debe ser hacia la innovación radical, hacia el cambio sostenido de la enseñanza y del aprendizaje en una perspectiva de vanguardia. Todas estas escuelas han sido ejemplares en desarrollar importantes esfuerzos de innovación compensatoria que busca resolver insuficiencias y vacíos; los logros obtenidos para conjugar equidad con calidad educativa han sido encomiables. Sin embargo, es indispensable que estas acciones se profundicen en un doble sentido: apoyar a los alumnos más desaventajados, normalizarlos, pero al mismo tiempo ofrecerles a ellos y a los más avanzados las nuevas alfabetizaciones del mudo global, de la democracia, del pluralismo cultural y de los derechos humanos.

Replantear los estilos tradicionales de enseñanza, generar nuevas lógicas de acción pedagógica —que deberán transitar por el camino de las redes de conocimiento— y mejorar sustancialmente la formación continua de docentes en los nuevos códigos del profesional autónomo serán, entre otros, los grandes desafíos por enfrentar en los próximos años.

Estas escuelas eficaces, en términos de un esfuerzo conjunto de política y gestión institucional, deben fortalecer aún más el espacio de la participación social, no sólo mejorando e intensificando la cooperación con los padres de familia sino buscando un mayor involucramiento pedagógico, lo que equivale a volverlos actores más activos en la construcción de un capital cultural más sólido y eficaz en el seno de las familias.

Esa línea de fortalecimiento, apertura e innovación tendrá que tener compromisos en contrapartida —de las autoridades gubernamentales y de la sociedad— que deberán estar a la altura de los retos de estas escuelas. Es esencial llamar la atención sobre las tareas de la supervisión escolar y de los mecanismos de asesoría y acompañamiento académico. Se trata de dispositivos de gestión y pedagogía que son fundamentales y requieren ser modernizados para apoyar de manera congruente los resultados de estas escuelas y sus esfuerzos de innovación.

Las prácticas de gestión escolar, pedagógica y de participación social, que forman parte del patrimonio institucional de estas escuelas —que las hace ejemplares—, tendrán que pasar la gran prueba de la sostenibilidad. Ello tendrá que transitar por el relevo generacional y por la trasmisión gradual de su programa institucional, que debe ser una oportunidad para subsanar sus debilidades y potenciar sus fortalezas.

Todos —sociedad y estado— debemos estar atentos a este proceso y corresponsabilizarnos con su esfuerzo. Si garantizamos que estas escuelas se sostengan en el largo plazo daremos un paso trascendental para el futuro, no sólo de Guerrero sino de todo el país.

Todas estas escuelas, como muchas que existen en el país, no tendrán problema alguno para atender las nuevas exigencias de reforma educativa, pues tienen todo para empujar el cambio a los nuevos códigos de la articulación pedagógica y curricular, de la formación por competencias y de las nuevas tecnologías. Facilitemos el camino: reconozcamos sus esfuerzos y sus logros; apoyémoslas con decisión.

## NOTA DE POLÍTICA PÚBLICA:

### APRENDIENDO DE LAS ESCUELAS EJEMPLARES

Parece indispensable aprender y reflexionar con una perspectiva de estado sobre lo que las buenas escuelas hacen. Sería un desperdicio no hacer esfuerzos intelectuales, políticos y de gestión para que el sistema educativo mexicano y cada uno de los sistemas educativos estatales empezaran a pensar en nuevas dinámicas de desarrollo que permitieran fortalecer el esfuerzo institucional de estas escuelas y transferir la experiencia de las buenas prácticas a todas las escuelas en su conjunto.

Es mucho lo que el sistema y las políticas que provienen del estado pueden y deben hacer, desde aprender a tomar decisiones más educativas y menos políticas —en el sentido de la negociación y conservación del poder— y, con ello, hacer un uso más responsable en el ejercicio del presupuesto público, hasta generar mecanismos más organizados y coordinados de gestión institucional que permitan una mayor participación y mejor involucramiento de los niveles de gobierno, de los actores de la sociedad civil, del mundo académico de vanguardia en el país, de los docentes, de los directivos y de todo el aparato de funcionarios y de quienes toman decisiones en la administración pública educativa.

Avanzar hacia una administración basada en la escuela debe constituir, en consecuencia, el gran dispositivo de articulación sistémica para que las decisiones de política y de gestión nacionales y las que corresponden a los sistemas educativos estatales estén orientadas al fortalecimiento del funcionamiento institucional de los centros escolares, a la mejora continua de sus resultados educativos y a la rendición de cuentas de los recursos públicos asignados a los sistemas educativos.

Sin lugar a dudas, la primera acción de política pública que resulta indispensable realizar es garantizar las condiciones institucionales básicas que sustente su funcionamiento normal, adecuado y pertinente para atender a los niños mexicanos. Una escuela eficaz lo es sólo en la medida en que no tiene que dedicar demasiados esfuerzos para disponer de un infraestructura física adecuada, materiales educativos de apoyo, una plantilla de personal completa y bien preparada que tenga acceso a una formación permanente de calidad, recursos tecnológicos suficientes y pertinentes según sus necesidades, planes y programas de estudio actualizados y que permita el desarrollo curricular efectivo.

Las escuelas eficaces requieren de un marco normativo actualizado que regule lo indispensable y que permita desarrollar la iniciativa local en el cumplimiento de sus tareas y el desarrollo de sus funciones. Se trata de generar un nuevo marco regulatorio de las actuaciones y prácticas de los diferentes actores involucrados en la gestión institucional y la mejora del logro educativo de los alumnos. Tal marco regulatorio deberá incidir en la mejora de las condiciones y procesos, en las habilidades de los actores y en los resultados educativos de los alumnos.

Mucho es lo que habrá de hacerse también para generar un buen sistema de innovación educativa al servicio de las escuelas y en la creación de diferentes dispositivos de apoyo y acompañamiento permanente que lleguen oportunamente para atender sus problemas y respaldar las acciones cuando las cosas no funcionen. Se requiere de una nueva estructura de soporte y apoyo que ofrezca el acompañamiento y la asesoría que requieran las escuelas para cumplir mejor con sus tareas y propósitos educativos e institucionales, al mismo tiempo que sirva de apoyo a las tareas de formación continua y de vinculación inter e intrainstitucional para generar sinergias positivas a favor de la gestión escolar.

El empoderamiento efectivo de las escuelas sólo podrá realizarse cuando las acciones estatales lleguen de manera articulada para generar los apoyos que éstas necesitan. Por ello es necesario que la política social y la política educativa lleguen de la mano haciendo los mayores esfuerzos para que todos los recursos —gubernamentales y sociales— concurren en beneficio de las escuelas y de la educación de los niños. Es, pues, deseable avanzar en el diseño e implementación de un modelo integrado intra e intersectorial que permita una mayor coordinación y articulación de las acciones educativas en por los menos tres ámbitos fundamentales: *a)* la relación entre la federación y los estados; *b)* la relación entre los ámbitos de gestión local y regional en los sistemas educativos estatales; y *c)* la articulación de las acciones de equidad de resultados educativos con las acciones de equidad en el acceso y permanencia.

La política educativa debe desarrollarse también de manera más coordinada y alineada al desarrollo educativo de las escuelas. Los recursos públicos ya no pueden llegar a las escuelas en la modalidad de programas que las presionan para gestionar sus propias metas planteadas desde las oficinas burocráticas. Al contrario, el nuevo pacto escolar debe lograr que las escuelas gestionen adecuadamente sus propios objetivos y que a cambio de los recursos públicos que la sociedad les entrega ofrezcan buenos resultados.

Las escuelas de calidad parecen demandar, por tanto, nuevos enfoques integrados, territorializados y de gobierno transversal que abran importantes pautas para el impulso de un desarrollo educativo más sólido y sostenible. Esto

plantea importantes exigencias de definición de política pública que deben transitar por un nuevo marco de concertación entre la federación y los estados para apoyar los procesos de gestión educativa local en, al menos, cinco ámbitos fundamentales: *a)* mayor autonomía de las escuelas; *b)* el fortalecimiento de la supervisión escolar y de los sistemas de acompañamiento académico; *c)* la desconcentración administrativa a nivel local; *d)* un nuevo modelo de formación inicial y continua de docentes; y *e)* la instalación de sistemas de evaluación y rendición de cuentas orientados por criterios nacionales, pero contruidos sobre las condiciones y necesidades locales.

Avanzar hacia un sistema de acreditación de escuelas parece ser una estrategia útil y pertinente a través del cual se pueda disponer de los elementos necesarios para reconocer el avance real de las escuelas y el impacto efectivo en la calidad educativa. La sociedad necesita disponer de información y criterios de valoración pública para reconocer a las escuelas que cumplen las condiciones institucionales básicas, los mecanismos de funcionamiento y los resultados educativos considerados indispensables para garantizar que ofrecen una experiencia formativa de amplio alcance a sus estudiantes.

El fortalecimiento de la autonomía y la responsabilidad de los centros escolares implica diseñar una estrategia de innovación en la que se dé una creciente participación activa de los padres de familia en la toma de decisiones. Por eso se debe pensar en un nuevo esquema de corresponsabilidad y participación social a través del cual se creen las sinergias necesarias para que la comunidad se involucre de manera más solidaria e informada en las tareas escolares y se comprometa más con el logro educativo de los alumnos. De manera especial deberá fortalecerse la relación escuela-comunidad-gobierno como eje de la transformación institucional y el mejoramiento continuo de la equidad, pertinencia y calidad de la educación pública.

Se requiere, de igual manera, explorar nuevas modalidades de asignación de los recursos por medio de fondos únicos de inversión directa a las escuelas. Esto mejorará la eficiencia en el uso de los recursos y dará la pauta para la planeación, gestión, evaluación y ejecución de planes y proyectos específicos de acuerdo con la detección de necesidades efectuada por las escuelas, con base en el establecimiento de estándares educativos nacionales. Para apoyar este proceso parece necesario avanzar decisivamente en los siguientes rubros estratégicos:

- Crear normas de referencia de desempeño: logro educativo de alumnos, práctica docente y gestión
- Vincular la gestión con la evaluación del logro educativo de los alumnos

- Fortalecer el capital intelectual y social: logro de estándares educativos, mejoramiento de práctica pedagógica, desarrollo profesional y apoyo comunitario
- Fomentar y consolidar un sistema de asesoría y acompañamiento a las escuelas
- Afianzar la gestión orientada a resultados en las escuelas: planeación, innovación y evaluación
- Fomentar el sistema de redes escolares

Así, pues, desde la perspectiva de la política y la gestión institucional del sistema se tendrán que dar pasos importantes para potenciar la vitalidad de la gestión que hacen las escuelas de manera eficaz. Entre las líneas de política educativa que deberán desarrollarse como necesidades apremiantes planteadas por las escuelas —de las cuales este libro deja evidencia fundamental—, pueden mencionarse los siguientes:

- Fortalecimiento de la descentralización y de las capacidades locales, con diferentes aristas de trabajo: financiamiento educativo, adecuación de las normativas institucionales, coordinación política y administrativa entre los poderes federal y estatal, la reactivación de los sistemas de gestión local y el recambio de los mecanismos de participación social.
- Impulso a un nuevo esquema de diseño e implementación de políticas en red en los ámbitos inter e intrasectoriales, para favorecer, por una parte, la coordinación de las acciones del estado en materia de política social, seguridad, crecimiento económico y empleo y, por otra, la coordinación institucional dentro de los sistemas educativos.
- Favorecer las iniciativas locales de política educativa con especial énfasis en las acciones de focalización en materia de cobertura, atención al rezago, equidad e innovación para la calidad y el desarrollo educativo, usando los recursos y la experiencia de los sistemas educativos estatales y del ámbito local.
- La reconfiguración de la estructura y funcionamiento del sistema hacia una administración centrada en la escuela, con base en las experiencias de transformación de la gestión escolar y el fortalecimiento del capital social de los centros educativos.
- La transformación del subsistema de formación de recursos humanos alineado a criterios de innovación y gestión del conocimiento en cuatro ámbitos fundamentales: la docencia, la dirección y la gestión de los centros educativos, los sistemas de supervisión escolar y apoyo técnico-pedagógico a las escuelas, y la política y gestión de los sistemas educativos en los ámbitos federal y estatal.

- Desarrollar sistemas robustos de información y evaluación para apoyar el diseño de políticas y retroalimentar su implementación, resultados e impactos, basados en los resultados educativos de las escuelas y la valoración de los mismos por los beneficiarios locales.
- Fortalecer la evaluación educativa de resultados de aprendizaje y de insumos, procesos y desempeño de los actores clave del sistema como dispositivo estratégico de mejoramiento continuo de la calidad y rendición de cuentas hacia la sociedad.
- Impulsar la transformación del modelo educativo y de las prácticas pedagógicas en el aula y en la escuela, con énfasis especial en la formación por competencias, la reducción de la brecha tecnológica y la orientación de la formación hacia los retos de la sociedad del conocimiento y la innovación educativa.
- Fortalecer los mecanismos institucionales de participación social en beneficio de la educación e impulsar nuevos espacios de corresponsabilidad entre la sociedad y el estado para garantizar la equidad y la calidad educativas.
- Crear nuevos dispositivos articulados de integración entre los niveles de educación básica, con la finalidad de generar sinergias y secuencias de retroalimentación que favorezcan las trayectorias escolares del educando, permitan una mejor utilización de recursos y generen las bases para apoyar la construcción y fortalecimiento de un sistema nacional innovador.



Consultora  
Independiente



Guerrero  
GOBIERNO DEL ESTADO  
SEG

UNIVERSIDAD  
IBEROAMERICANA



Esc. de Educación Primaria  
Esc. de Educación Secundaria  
Esc. de Educación Tercera

Casa abierta al tiempo

Subsecretaría de  
Educación Básica

El Colegio  
de Tlaxcala A.C.  
investigación - docencia - vinculación



PROYECTO EDUCATIVO  
Educación con  
calidad para todos

**Gestión y calidad de la educación básica.  
Casos ejemplares de escuelas públicas mexicanas.**

Se imprimió por encargo de la Comisión Nacional de Libros de Texto Gratuitos,  
en los talleres de Criba Taller Editorial, S.A. de C. V. ,  
con domicilio en Cordobanes No. 241,  
Col. Evolución, C.P. 57700 Nezahualcóyotl, Edo. de México.  
en el mes de agosto de 2010.  
El Tiraje fue de 2 000 ejemplares.











Si bien diversos elementos relativos al funcionamiento del sistema educativo mexicano apuntan serias dificultades en sus resultados, en forma contrastante hay evidencias de que muchas escuelas del país realizan bien su trabajo a pesar de las restricciones que enfrentan.

Aunque por desgracia no se trata de una corriente principal o mayoritaria, lo cierto es que las escuelas exitosas pueden ser fuente de reflexión sistémica en sus diferentes dimensiones básicas: las políticas, las estructuras organizacionales, las grandes normativas y la asignación financiera con carácter de estado.

Cuando se cambia la perspectiva de análisis se comprueba en muchos casos que, en efecto, las escuelas pueden hacer la diferencia frente a las desventajas sociales y los obstáculos en las condiciones institucionales (físicas, materiales, técnicas...). En estos casos se corrobora que las tareas de docentes y directivos, conjuntamente con la colaboración de los padres de familia, hacen posible obtener resultados adecuados en el aprendizaje de los alumnos.