



Universidad Pedagógica
Nacional



LA COLEGIALIDAD EDUCATIVA
ORGANIZAR Y PARTICIPAR PARA
EVALUAR Y PLANIFICAR LAS
TAREAS EDUCATIVAS.

T E S I S

Que para obtener el Título de
Licenciado en Psicología Educativa
P r e s e n t a
Miguel Angel González Sosa

Asesor de Tesis:
Lucia Rivera Ferreiro

México, D. F.

Noviembre 2000

Resumen

El objetivo de esta investigación fue indagar las interpretaciones que profesores y directivos han desarrollado sobre conceptos centrales de la gestión escolar, tales como la organización y la participación para promover la evaluación y planificación en y para la escuela.

Para ello este trabajo se divide en tres capítulos, los cuales son:

Capítulo I se describe con detalle los procesos metodológicos utilizados para dicho trabajo, así como una descripción tanto del contexto en donde se encuentra inmersa la escuela objeto de estudio, así como de la misma.

En el capítulo II se presenta el marco de referencia del estudio. Es un intento por exponer, en una forma breve los conceptos de algunos autores sobre lo que es la organización escolar, la planificación, la participación escolar y la evaluación educativa a nivel de escuela, todo lo anterior bajo la Reforma Educativa en México.

En el capítulo III se elaboró una descripción de la información obtenida en los instrumentos que se les aplicaron a los profesores, para conocer sus concepciones acerca de lo que es para ellos la organización escolar, la planificación, la participación y la evaluación. Así mismo, en este capítulo se hace un análisis, en el que se intentan mostrar las contradicciones y concepciones limitadas por parte de los maestros contrastándolas con las de los autores que se tomaron en cuenta para el marco de referencia en el capítulo II.

14-11-01 M. E. C. G.

ÍNDICE

Introducción	p. 1
Capítulo I Caracterización del contexto y procedimientos de investigación.	6
1.1 Tipología escolar	7
1.2 Procedimiento para la obtención y análisis de la información	15
Capítulo II Gestión escolar para el cambio educativo: Participar y organizar para planificar y evaluar	19
Organizar	28
Participar	36
Planeación	43
Evaluación	48
Capítulo III Organización, planeación, evaluación y participación: Un análisis de las concepciones de los profesores	54
3.1 Organizar, participar, planificar y evaluar: ¿Qué dicen los maestros?	55
3.2 Organización, planeación, participación y evaluación, conceptos confusos y contradictorios	71

Conclusiones

88

Bibliografía

94

INTRODUCCIÓN

Toda reforma educativa enfrenta diversos problemas en diferentes niveles de decisión y concreción, según Elmore(1990,p. 17). El primero de ellos es eminentemente político y en él se ubican los problemas provocados por la falta de coherencia y especificidad de la reforma, como para tener un efecto significativo y duradero en las escuelas. El grupo comprometido en la reestructuración de las escuelas es generalmente un conjunto difuso de líderes políticos estatales y locales, altos funcionarios de empresas, líderes de organizaciones magisteriales, que proyectan distintos intereses políticos al tema de la reforma, o que simplemente por sus valores y creencias manipulan la interpretación de la misma.

En otro nivel de decisión (normativo - operativo) se encuentran los problemas que tienen que ver con el logro de cambios fundamentales en las condiciones de enseñanza aprendizaje que pocas veces llegan más allá de las zonas donde se prueban. La reforma se da en pequeñas islas, pero estas islas sólo son las de prueba. El que algunos cambios aislados no logren generalizarse puede ser explicado en parte por la huella de los esfuerzos en vano que han dejado otras reformas.

En el tercer nivel de decisión (práctica) que corresponde a los directamente relacionados con la tarea educativa cotidiana, se encuentran el tipo de problemas vinculados a la falta de una definición de reestructuración enfocada en los cambios fundamentales de las expectativas sobre el aprendizaje del alumno, en la práctica de la enseñanza, y en la organización y dirección de las escuelas públicas. Concepciones ambiguas al respecto, dan cabida a una diversidad de interpretaciones, así como de acciones favorables para ciertos

grupos de interés al interior de la escuela. Como el tema de la reestructuración es muy flexible e inespecífico, puede dividir más que unir diversos intereses políticos y profesionales.

Al respecto Zorrilla(1999) enmarca en dos complejos procesos a la reforma del sistema educativo de nuestro país: la federalización descentralizadora y una reforma curricular de la Educación Básica que implica una nueva organización de los contenidos escolares así como un nuevo enfoque pedagógico.

Ambos procesos, según esta autora, exigen un cambio tanto a nivel macrosistémico en la gestión de los sistemas educativos nacionales y estatales y, por otro, una transformación de la gestión pedagógica y la organización escolar.

Además, esta autora advierte que la federalización no centralista es un proceso inacabado que se encuentra inmerso en contradicciones y tensiones aún no resueltas.

De acuerdo con los aspectos antes mencionados, el origen de este trabajo se encuentra en un conjunto de interrogantes, a partir de las cuales comenzó a perfilarse el presente estudio:

¿Qué es lo que determina la definición de reestructuración en profesores y directivos al interior del centro escolar?

¿Cuáles son los puntos de similitud y/o controversia en la concepción que de la organización y la participación se han forjado los profesores a raíz de la actual reforma educativa?

¿Qué problemas prácticos están implicados en el ámbito de la organización y participación para la planeación y evaluación de las tareas y funciones escolares, según los profesores?

¿Qué entienden los profesores por una escuela reestructurada?

¿Qué papel consideran los profesores que les corresponde en el proceso de cambio de la escuela?

¿Consideran los maestros y directivos que las escuelas como están organizadas actualmente son capaces de responder a las demandas de la reforma educativa en el sentido de satisfacer las expectativas de una educación de calidad para sus alumnos y del propio contexto que la rodea?

Las preguntas anteriores se relacionan directamente con el tercer tipo de problemas planteados por Elmore(1990,p. 17) en todo proceso de reforma. De ahí que el problema de interés en este trabajo fue conocer cuál es la interpretación que profesores y directivos han desarrollado sobre aspectos específicos de la reforma educativa, tales como la organización y participación para llevar a cabo la evaluación y planificación del centro.

Por otro lado, en cuanto a los motivos por los cuales se realizó este trabajo, fue la inquietud generada por el abismo que existe entre lo que exponen los documentos oficiales acerca de la escuela como la unidad básica, y lo que realmente se entiende y se lleva a cabo en la práctica. Más en específico, lo concerniente a las estrategias de organización y participación para la evaluación y planificación de la escuela.

Otra razón que dio origen a este proyecto, es su relevancia con respecto a una nueva ola pedagógica de estrategias de acción y de cambio en las escuelas, y a la cual se ha dado en llamar, el nuevo paradigma de la Colectividad, "paradigma que

conlleva a la ruptura del individualismo, la planificación conjunta, la reflexión compartida, la coordinación intensa, la acción colegiada. El centro aparece como la unidad funcional de planificación, trabajo, innovación y evaluación." (Santos Guerra, 1996, p. 69)

Otro motivo fue, el interés profesional de darle continuidad y profundidad a un trabajo de diagnóstico sobre el funcionamiento de las escuelas primarias, iniciado en el seminario taller de concentración "Gestión Escolar en Educación Básica" de octavo semestre. Por último, pero no por ello menos importante, se encuentra la relación que guarda este trabajo con la formación profesional del psicólogo educativo, la cual establece como uno de sus propósitos conocer los procesos, prácticas y actos principales del hecho educativo, así como adquirir los elementos teórico metodológicos que le permitan aproximarse a la realidad educativa, como son la elaboración de diagnósticos e informes; tal es el caso del presente trabajo dirigido a profundizar en el conocimiento del funcionamiento de la escuela en sus dimensiones organizativa y de participación.

En cuanto a este trabajo, intenta dar a conocer las concepciones que tienen los profesores y directora sobre la organización escolar, participación, planeación y evaluación educativa. Para hacerlo, se ha organizado su presentación en tres capítulos, los cuales son:

En el capítulo I se describe con detalle los procesos metodológicos utilizados para dicho trabajo, así como una descripción tanto del contexto en donde se encuentra inmersa la escuela objeto de estudio, así como de la misma.

En el capítulo II se presenta el marco de referencia del estudio. Es un intento por exponer, en una forma breve los conceptos de algunos autores sobre lo que es la organización escolar, la planificación, la participación escolar y la evaluación educativa a nivel de escuela, todo lo anterior bajo la Reforma Educativa en México.

En el capítulo III se elaboró una descripción de la información obtenida en los instrumentos que se les aplicaron a los profesores, para conocer sus concepciones acerca de lo qué es para ellos la organización escolar, la planificación, la participación y la evaluación. Así mismo, en este capítulo se hace un análisis, en el que se intentan mostrar las contradicciones y concepciones limitadas por parte de los maestros contrastándolas con las de los autores que se tomaron en cuenta para el marco de referencia en el capítulo II.

CAPITULO I

CARACTERIZACIÓN DEL CONTEXTO Y PROCEDIMIENTOS DE INVESTIGACIÓN

CARACTERIZACIÓN DEL CONTEXTO Y PROCEDIMIENTOS DE INVESTIGACIÓN

La elaboración de una descripción no es tan fácil como pudiera creerse, sin embargo es una tarea necesaria, por lo que le pido una disculpa al lector, si en algún momento, este intento por pintar el contexto de la escuela, le parezca de alguna forma somero.

Por otro lado, y debido a los intereses de este trabajo, no se realizó una observación de tipo categorial ni descriptiva del contexto, ya que lo que interesaba eran interpretaciones que profesores y directivos tienen acerca de la organización, planificación, participación y evaluación.

1.1 Tipología Escolar.

Localización:

El entorno inmediato que rodea a la escuela es considerado el centro de la delegación de Tlalpan* (Zona I), que está compuesta por "61 unidades territoriales entre colonias, fraccionamientos y barrios. Según el grado de desarrollo urbano, reflejo del nivel de ingreso de las familias, el tipo de vivienda y el nivel de satisfactores urbanos con que cuentan en esta área centro, existen alrededor de un 50% de colonias populares, un 24% de nivel medio y un 26% de tipo residencial (...) El total de centros educativos oficiales básicos con que cuenta esta jurisdicción es de 161 inmuebles, entre los cuales se encuentran contemplados 62 jardines de niños, 72 primarias y 27 secundarias".¹

* La palabra Tlalpan se compone de dos vocablos de origen náhuatl: Tlalli = Tierra y Pan = Sobre, se le agrego la palabra firme, dado que correspondía a una lugar ubicado en las riberas del lago de la gran Tenochtitlan, por lo que su denominación natural es "Lugar de tierra firme".

¹ Monografía de Tlalpan, Gobierno de la Ciudad de México 1996. p 21.

Dentro de estas 72 primarias se encuentra nuestra escuela objeto de estudio, la cual está rodeada de servicios públicos y de comercios, entre los que se encuentran bancos, hospitales, librerías, restaurantes, así como de sitios históricos, como por ejemplo la zona arqueológica de Cuicuilco.

Las vías de acceso a la escuela son, avenidas muy transitadas que al interceptarse en la zona de hospitales se ven afectadas por la afluencia de vehículos, transeúntes y transporte colectivo. El tránsito de vehículos y transeúntes se intensifica entre las 7 y las 9 de la mañana y de 12 a 14 horas, estas son las horas de mayor desplazamiento de personas, ya sea, para ir al trabajo o a la escuela, por lo que se podría considerar el acceso a esta institución como difícil.

Identificación:

Por motivos de confidencialidad, en el presente trabajo se mantiene el anonimato tanto de los profesores y directivos como a la propia escuela.

El escenario en el que se llevó a cabo este estudio es una primaria pública, enclavada en el centro de Tlalpan.

Esta escuela cuenta con dos turnos, matutino y vespertino. Dicho trabajo se realizó en el primer turno.

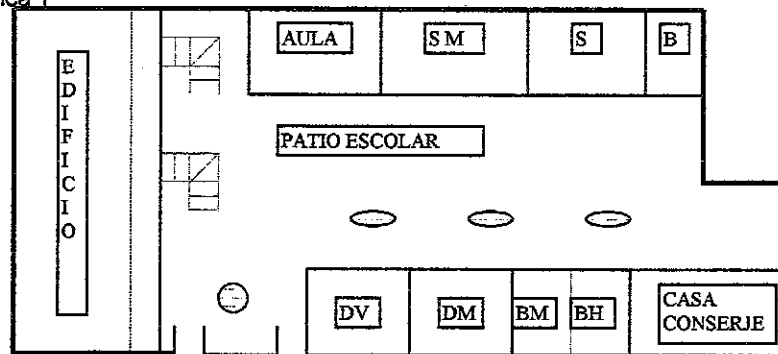
Condiciones físicas:

El edificio escolar es de forma rectangular, se distribuye en dos niveles, cada uno con siete salones de clases, dos oficinas, una para el turno vespertino (DV) y la otra para el turno matutino (DM).

De acuerdo con los comentarios e informes verbales proporcionados por los maestros, las instalaciones del plantel eran parte de una hacienda, y al convertirse en escuela, tenía una extensión bastante grande, por lo que una parte de la misma fue donada para la edificación de otra primaria, quedando de dos patios solamente uno y como línea divisoria el edificio de dos plantas. De hecho en este mismo se puede observar que existe un salón de clases el la planta baja, más reducido que los demás, ya que era el pasillo que comunicaba ambos patios.

Finalmente, en el edificio que es de sólo de un nivel con una arquitectura de principio de siglo, existe ubicado un salón de clases (AULA), un salón de usos múltiples (SM), la oficina de la supervisión (S) y una bodega para guarda pelotas redes y objetos que se usan en la clase de educación física(B) . Además la escuela cuenta con una casa, en donde vive el conserje.

Gráfica 1



Sobre el mobiliario de la escuela, se puede decir que satisface las necesidades de los alumnos, existen bancas suficientes y en buen estado las cuales no son individuales, sino para dos alumnos por mesa. Pizarrones y puertas se encuentran en buen estado, las ventanas en su mayoría tienen vidrios completos y además una adecuada iluminación tanto de luz artificial como natural.

En lo que respecta a los salones de clase, todos ellos cuentan con un escritorio y un estante, en lo que difieren unos y otros es que en algunos hay repisas, otros cuentan con mapas que están colgados en la pared, en uno de los salones hay una planta junto a la entrada, por lo que se puede decir que estos no son homogéneos, sino que su decoración está en función del profesor.

Aunque la escuela no cuenta con una biblioteca para los alumnos, en el espacio que ocupa la dirección del turno matutino existen algunas colecciones de libros de texto y algunas enciclopedias como "La Historia del Hombre", disponibles para su consulta tanto para los maestros como para los alumnos.

En la dirección se cuenta con una máquina de escribir eléctrica, un teléfono al cual maestros y sólo los alumnos en caso de emergencia tienen acceso, una computadora y una foto copiadora, estos dos últimos para servicio exclusivo de la dirección, aunque los maestros pueden tener acceso a la máquina copiadora pero únicamente para reproducir trabajos de la propia escuela.

El mantenimiento del edificio y mobiliario se realiza con el apoyo económico que se obtiene de la cooperativa y de la sociedad de padres de familia. Al respecto, se pudo observar durante las visitas al plantel, que a éste se le dio mantenimiento de pintura, tanto a los edificios como a las bancas. Al respecto, algunos padres de familia asisten los días viernes de cada semana a reparar y pintar las bancas de los niños.

En lo que concierne al patio del plantel, éste no es muy grande, el piso es de concreto y cuenta con cuatro jardineras, una de ellas con un árbol seco. Debido a que este espacio es algo reducido, las instalaciones deportivas son únicamente una cancha de balón cesto, que a su vez también se utiliza como cancha de foot ball rápido.

También la escuela cuenta con herramientas para casos de siniestro como: una pala, guantes de cuero, extintor, pico, lámpara sorda...etc., los cuales se encuentran en una vitrina ubicada a lado de la entrada a la dirección del turno matutino. Debajo de ésta, se encuentra un buzón de sugerencias, el cual los días en que se asistió, siempre permaneció vacío. Por último, existe un teléfono público de tarjeta que se encuentra ubicado a un costado de la dirección del turno vespertino, al cual todos tiene libre acceso.

Población escolar:

El plantel cuenta con una población total de 512 estudiantes, distribuidos como sigue:

En el primer grado existen tres grupos: 1 "A" con 32 alumnos, 1 "B" con 32 alumnos y 1 "C" con 30 alumnos.

En el segundo grado existen dos grupos, 2 "A" con 44 alumnos y 2 "B" con 38 alumnos.

En el tercer grado existen tres grupos, 3 "A" con 29 alumnos, 3 "B" con 31 alumnos y 3 "C" con 33 alumnos.

En el cuarto grado existen dos grupos, 4 "A" con 32 alumnos y 4 "B" con 32 alumnos.

En quinto grado existen tres grupos, 5 "A" con 32 alumnos, 5 "B" con 37 alumnos y 5 "C" con 37 alumnos.

En el sexto grado existen dos grupos, 6 "A" con 34 alumnos y 6 "B" con 38 alumnos.

En lo que concierne a los alumnos que asisten a la escuela, estos provienen de colonias y barrios circundantes al plantel, mismos que son de un nivel socioeconómico es medio. La llegada de estos al plantel es en su mayoría a pie, algunos llegan en auto particular y unos cuantos llegan en taxi.

Instituciones co-escolares al interior del plantel:

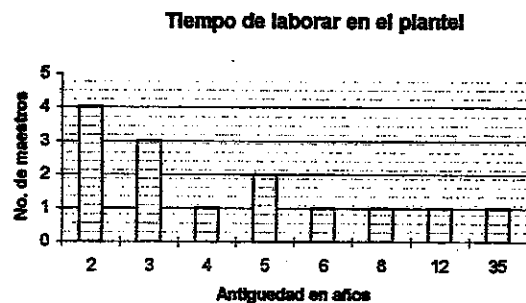
Por otro lado el plantel educativo cuenta con el apoyo de una Unidad de Servicios Educativos de Apoyo a la Educación Regular (USAER), la cual se ubica físicamente y labora en el salón de usos múltiples, este servicio lo atienden dos profesionales del sexo femenino, una de ellas lingüista y otra psicóloga educativa egresada de la Universidad Pedagógica Nacional. Este equipo de trabajo tiene su sede en otra escuela primaria cercana, por lo cual este equipo solo trabaja de lunes a jueves en la escuela objeto de estudio, debido a que los días viernes tienen que ir a reportarse a su sede. Debido a este horario, el último viernes de cada mes, en el cual se lleva a cabo la junta de consejo técnico, las profesoras de USAER llegan tarde o no asisten, a pesar de que sería conveniente que participaran en dichas juntas por la relación de trabajo que existe entre ellas y los docentes frente a grupo.

Población docente:

La planta docente esta formada por 15 profesores frente a grupo, 1 profesor de educación física que atiende a todos los grupos de los diferentes grados, en la dirección una directora. De esta planta docente, sólo dos personas son del sexo masculino, en total son 17 profesores más las dos maestras de USAER, que si bien laboran en el plantel no forman parte de la planilla.

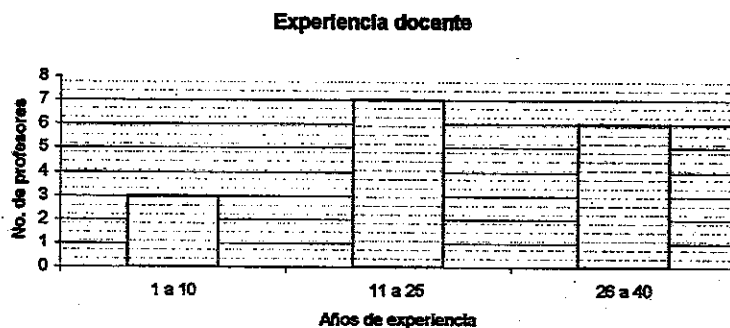
A continuación se presentan algunos datos relativos a la experiencia y formación de los maestros.

Gráfica 2



La directora de la escuela tiene una antigüedad en ese puesto de tres años, y una experiencia docente de 18 años. Los años de experiencia docente de los profesores se pueden observar a continuación :

Gráfica 3



La formación académica de los profesores es la siguiente: 5 profesores cuentan con estudios de Normal Básica; 1 profesor estudió la Normal Superior; 6 profesores con un nivel Licenciatura; 1 profesor con una Licenciatura en Ciencia Política en la UNAM; 1 profesor con una Licenciatura en Educación Primaria; 1 profesor con una Licenciatura de la Escuela Nacional de Antropología e Historia; 1

profesor con una Licenciatura en Economía; y sólo uno con una Maestría en Artes Visuales.

Con respecto a los cursos de actualización que han tomado los profesores en el último año, se encontró lo siguiente: 3 de ellos dijeron que en el último año no han tomado ningún curso, 3 no contestaron y los once restantes han tomado cursos tales como: Las Ciencias Naturales en la escuela primaria, salud e higiene, Proonaless, la excelencia humana del maestro, 1er encuentro de PALEM - Proonaless, CEPRA II, la enseñanza de las matemáticas en la escuela primaria; curso sobre planificación escolar y matemáticas y español; Técnicas para comprensión de la lectura; Español, ciencias de la salud, matemáticas, danza, PALEM, computación; utilización de recursos didácticos; inicio a la computación, español y matemáticas; curso de regletas y matemáticas; la salud en la escuela primaria.

A continuación se presenta una tabla, en donde se muestra de forma cuantitativa los cursos que han tomado los profesores en el último año:

Cursos de actualización que han tomado los profesores en el último año					
	Ningún Curso	1 Curso	2 Cursos	3 Cursos	Más de Tres cursos
No. de profesores	6	4	2	2	3

Por lo que se ve en la tabla anterior, solo el 17 % de los profesores han tomado más de tres cursos, el 47% a tomado de uno a tres cursos y un 35% ningún curso. Teniendo así, que el 64% de los profesores en lo general se ha actualizado en último año. En lo que cabría reflexionar es qué importancia conceden los profesores a los cursos de actualización docente.

A partir de la descripción precedente se exponen a continuación las características de la metodología empleada para este trabajo.

1.2 Procedimiento para la obtención y análisis de la información

El objetivo de esta investigación fue indagar las interpretaciones que profesores y directivos han desarrollado sobre conceptos centrales de la gestión escolar, tales como la organización y la participación para promover la evaluación y planificación en y para la escuela.

En cuanto a los sujetos de la investigación en un primer momento se consideró trabajar con los 16 profesores frente a grupo y la directora, pero al asistir a dicha escuela se encontró con que existía el apoyo de USAER, por lo que se decidió incorporar como sujetos de investigación a la psicóloga educativa y a la lingüista que prestan este servicio.

Los instrumentos que se utilizaron para la recogida de la información fueron: un cuestionario de tipo cerrado, el cual se construyó con base en la guía para el Diagnóstico e Investigación de la Escuela (guía DIE) de Sabiron (1990). En particular, se retomaron de esta propuesta de evaluación los aspectos referidos a la toma de decisiones, la planificación, clima escolar, datos personales de los profesores y reformas e innovaciones educativas en la escuela.

Con base en los datos obtenidos en el cuestionario, se diseñó una guía de entrevista de tipo individual semi-estructurada, con el fin de obtener información sobre las siguientes categorías:

Organización: diferencia entre responsables y formas de organización del trabajo escolar.

Participación: concepto de los docentes sobre "el buen funcionamiento escolar" (aspecto que se retomó del Plan de Desarrollo Educativo 95-2000, mismo que aparece como objetivo, demanda de las políticas sobre gestión escolar).

Responsables del buen funcionamiento de la escuela y formas de participación de los docentes para corregirlo. En esta categoría también se incorporó el tipo de decisiones que acostumbran tomar los maestros de forma conjunta y los mecanismos a través de los cuales se toman en cuenta sus opiniones en las reuniones de consejo técnico.

Planificación: regularidad con la que planifican conjuntamente el trabajo escolar, diferencia entre proyecto escolar, plan anual y planificación de la enseñanza aprendizaje, concepción y papel del diagnóstico en la planificación.

Evaluación: mecanismos para informarse sobre los resultados de las evaluaciones al trabajo escolar, aspectos que se evalúan del mismo, formas de recuperación de los resultados de las evaluaciones para planificar el trabajo escolar.

Con base en los datos del cuestionario y en las opiniones de los profesores obtenidas mediante las entrevistas individuales, se diseñó una guía semiestructurada de entrevista grupal cuyas preguntas estuvieron dirigidas a precisar y o corroborar aspectos muy puntuales de las cuatro categorías antes mencionadas.

- a) Relación entre organización y planeación
- b) Concepción y formas de trabajo colegiado, mecanismos empleados para solucionar desacuerdos sobre las decisiones
- c) Importancia y concepción de la planificación como actividad conjunta
- d) Agentes y tipos de evaluación llevados a cabo

Procedimiento de obtención y análisis. La triangulación fue el procedimiento empleado en esta investigación para validar la información obtenida. Fue así que se contrastaron datos de tipo mixto (respuestas cerradas y de carácter abierto contenidas en el cuestionario) y cualitativo (opiniones individuales y grupales de los mismos profesores y directora de la escuela).

El proceso de obtención de información comprendió tres fases, en la primera de ellas que podríamos llamar de acceso al escenario, se llevaron a cabo las negociaciones pertinentes para obtener los permisos necesarios de ingreso a la escuela y poder así realizar la investigación; las actividades consistieron básicamente en dar a conocer a la directora de la escuela y a los profesores una versión sintética del proyecto, la naturaleza del trabajo, las actividades que se pretendían realizar. Se puso especial atención en aclarar que la intención era mantener en todo momento el anonimato de los actores.

En la segunda fase se realizó el acopio de la información en función del tipo de instrumento. Esto es, en una primera instancia se aplicó el cuestionario, el cual fue individual, tanto para los docentes como para la directora del plantel.

Posteriormente se llevaron a cabo las entrevistas individuales, concertadas previamente de manera formal con cada uno de los maestros y directora de la escuela. Estas entrevistas quedaron registradas en cintas de audio.

Para concluir con el acopio de la información, la última actividad consistió en la realización de la entrevista grupal, misma que se concertó anticipadamente con la directora, para poder llevarla a cabo en una de las juntas de consejo técnico, el último viernes del mes de marzo. De igual forma, esta entrevista quedó registrada en cintas de audio.

La tercera fase se centró propiamente en el análisis de la información. Una vez realizada la transcripción de todas las entrevistas tanto grupales como individuales.

Tras leer detenidamente y en repetidas ocasiones las entrevistas, fue necesario regresar al marco teórico para ampliar los conceptos de organización escolar, participación, planeación y evaluación escolar, con el fin de tener así una mayor

claridad sobre los mismos y proceder así a clasificar y analizar el contenido de las entrevistas.

Posteriormente, se trianguló la información de los cuestionarios, las entrevistas individuales y las entrevista grupal para señalar los puntos coincidentes, contrastantes y las relaciones que encuentran los entrevistados entre los diferentes aspectos indagados.

Una vez identificados estos aspectos, se diseñó un esquema para estructurar la descripción y el análisis de la información con base en el cual se procedió a redactar el presente informe.

CAPITULO II

**GESTIÓN ESCOLAR PARA EL CAMBIO EDUCATIVO:
PARTICIPAR Y ORGANIZAR PARA PLANIFICAR Y EVALUAR**

GESTIÓN ESCOLAR PARA EL CAMBIO EDUCATIVO: PARTICIPAR Y ORGANIZAR PARA PLANIFICAR Y EVALUAR

El sistema Educativo Nacional se encuentra en un proceso de reestructuración irreversible, mismo que ha implicado una serie de cambios sustantivos de entre los cuales interesa para este trabajo lo que tiene que ver con la gestión escolar en la escuela primaria.

En nuestro país se ha plasmado la Reforma Educativa en documentos como: la Ley General de Educación, Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, y desde un punto de vista constitucional, la reforma al Art. 3.(Vid.)

Los propósitos fundamentales de esta Reforma Educativa tienen que ver con elevar los niveles de cobertura y calidad de la educación básica*, así como lograr una política integral que garantice un aprendizaje eficaz.

Para lograr lo antes dicho, en el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 (Pass, pp. 35-63), se han planteado estrategias y acciones que se pueden llamar las tres "r", que son: la reformulación de materiales y contenidos educativos, la revalorización de la función social de los maestros y la reorganización del Sistema Educativo Nacional (SEN).

En lo que respecta a la **reformulación de materiales y contenidos educativos** tenemos que, esta línea de acción se refiere a la incorporación de un nuevo proyecto curricular para la escuela básica, orientado al fortalecimiento de competencias, conocimientos y valores fundamentales, así como a reforzar la autoestima, el respeto, la tolerancia, la libertad para expresarse, el sentido de la responsabilidad, la actitud cooperativa, la disciplina racionalmente aceptada y el gusto por aprender.

* Entendida a la educación básica como preescolar, primaria y secundaria.

Para desarrollar dicho proyecto, se considera necesario promover actividades sistemáticas de orientación a maestros y padres de familia respecto de los fines y los contenidos de la educación básica, ya que las actividades y valores que se pretenden formar en el alumno no pueden ser enseñadas declarativamente, así que es necesario el ejercicio de prácticas educativas y relaciones personales dentro de la escuela - El maestro juega un papel central, porque tiene una función de modelo frente a los alumnos-, que sean una expresión congruente de esos valores.

Con respecto a las competencias cognitivas que la escuela debe promover, ocupan un lugar destacado aquellas relacionadas con la lectura-escritura; las matemáticas; la historia y geografía- de México-; las ciencias naturales; en cuanto a las manifestaciones del arte consideradas como la herramienta esencial del aprendizaje y un recurso insustituible en múltiples actividades de la vida diaria.

Pero también se pretende que la escuela básica, contribuya a fomentar el interés por la tecnología y a estimular la reflexión sobre sus modalidades, la racionalidad de su utilización, sus ventajas, pero también los riesgos que implica cuando no se emplea adecuadamente.

Con respecto a los libros de texto gratuitos de la educación básica, considerados como unos de sus instrumentos más valiosos, éstos han sido modificados en su totalidad con la intención de establecer un punto de partida común en la formación de los alumnos y como elemento indispensable para la equidad y el acceso a las oportunidades educativas.

En lo que concierne a la segunda línea de acción, **revalorización de la función magisterial**, esta se refiere a la actualización, superación y profesionalización de maestros y directivos escolares, considerando que son un factor decisivo de la calidad de la educación, ya que es más factible que los propósitos formativos se cumplan si los profesores los practican en su trabajo diario del mismo modo,

porque los recursos para la enseñanza son útiles sólo como instrumento de trabajo en manos de los educadores.

La responsabilidad no sólo es del maestro, sino también de las autoridades, los directivos, los padres de familia y los propios alumnos.

Para realizar su labor, el maestro requiere de condiciones dignas de vida, de una situación profesional estable y de apoyo de materiales didácticos y técnicos adecuados a la naturaleza de las tareas, o sea, revalorizar a los docentes.

La actualización y superación de los docentes será con el sentido de resolver los problemas y desarticulaciones que permanecen responsables de la formación inicial, la actualización y el desarrollo profesional de profesores en servicio.

Con respecto a la carrera magisterial, esta busca estimular la preparación y el desempeño profesional de los docentes y contribuir a la revalorización del maestro.

Y por último, la tercera, que es la **reorganización del Sistema Educativo Nacional**, como parte de ésta estrategia, tanto el proceso de federalización, la gestión y organización local de la escuela, así como la participación social en el cumplimiento de la función educativa, constituyen las bases sobre las que se propone reorganizar el sistema educativo.

Mediante la federalización el gobierno federal decidió mantener por medios normativos el carácter nacional de la educación, mediante el desarrollo de programas estratégicos y la atención de aspectos relacionados con la planeación, coordinación y evaluación de los servicios educativos.

En lo que concierne a la planeación, ahora son las entidades federativas las que deciden donde abrir los nuevos planteles, es su responsabilidad el mantenimiento de las escuelas de educación básica en coordinación con los servicios del Comité Administrador del Programa Federal de Construcción de Escuelas (CAPFCE).

Con respecto a la evaluación, ésta le corresponde tanto a la federación como a los Estados; a la primera compete su diseño y garantizar que funcione de manera ordenada y confiable. Los Estados serán los encargados de realizar acciones para que sus propios sistemas de evaluación contribuyan eficazmente al funcionamiento del sistema nacional, independientemente de los aspectos particulares que a cada Estado interese evaluar. Esta información recabada se aprovecha para subsanar las deficiencias que se identifiquen y para reafirmar los aciertos encontrados.

Desde la perspectiva oficial, expuesta en los diversos documentos de la política oficial vigente (PDE, ANMEB, LGE) para fomentar una educación de calidad se necesita una participación activa de los diferentes actores que intervienen en el proceso. De esta manera, se llevo a cabo la creación de consejos de participación entre las autoridades educativas y la comunidad, con base en la idea de que los padres de familia tienen un destacado papel en la asistencia a la escuela y en el aprendizaje efectivo de sus hijos.

Según el Programa de Desarrollo Educativo 95-2000(PDE), la escuela es la unidad básica del sistema educativo, es el espacio donde profesores, directivos y alumnos comparten la responsabilidad cotidiana de la enseñanza-aprendizaje. Se pretende que hacia ella deben de dirigirse las acciones de la gestión escolar formuladas e impulsadas sobre todo internamente,

175094

desde todos y cada uno de los planteles, para estar en más y mejores condiciones de ofrecer a los alumnos una educación de calidad con equidad, propósito central de dicha política.

Para elevar la calidad de la educación pública, se considera necesario que las escuelas tengan un marco de gestión que permita un adecuado equilibrio de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa.

Una organización eficiente implica fijar estrategias acordes a las necesidades particulares de cada plantel educativo tanto para mejorar su funcionamiento y equipamiento como en el aprovechamiento de los alumnos, todo ello mediante una estrecha colaboración entre maestros y directivos en las tareas escolares.

En este sentido, los principales agentes para promover o impedir cambios claves para la transformación escolar son: los supervisores y directivos, porque pueden aportar ideas, ayudar significativamente a corregir los factores que limitan el desarrollo escolar, contribuir a mejorar el trabajo docente, manejar y conocer más información relativa a la propia escuela, tomar decisiones pedagógicas y organizativas adecuadas a las necesidades de los alumnos y las características de la comunidad.

Debido a que las funciones directivas y de supervisión son tan importantes, en el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 se habla que supervisores y directivos serán capacitadas en su formación, en donde además se incorporarán mecanismos de selección para su incorporación.

A las líneas de acción antes mencionadas, se podrían considerar como iniciativas que hasta ahora sólo representan el inicio de un largo proceso de cambios que requieren de acciones sostenidas y de esfuerzos continuados a distintos niveles,

en todos los planos donde tiene lugar la actividad educativa y con todos los sujetos que en ella intervienen, de modo que las transformaciones sean de fondo, no sólo de forma, o como lo menciona Mello (1992, p. 27) . *“Se trata de un proceso aún en curso y para muchas de nuestras perplejidades tenemos más bien tímidas hipótesis que respuestas seguras”*

Regresando a las líneas de acción, en especial, en la tercera, existen algunas palabras clave, como son la descentralización, la gestión escolar y la escuela entendida como la unidad básica.

En lo que concierne a la descentralización se define como las “acciones y programas destinados a racionalizar la maquinaria burocrática de los sistemas educativos, con el objetivo de hacer llegar de hecho a la escuela los recursos materiales y los aportes técnicos necesarios para una eficiente organización de la enseñanza” (*ibid.* p. 32) .

La descentralización en varios países de america como pueden ser los casos de México y Brasil se está dando en tres niveles: el poder central, el nivel intermedio y el nivel local, es decir la escuela. Es en este ultimo nivel en donde se desarrolla el presente trabajo

En este nivel local, a la escuela se le ve como la unidad básica, o sea, como autónoma para elegir las propuestas más convenientes de trabajo y es precisamente en esta unidad de escuela en donde se debe llevar acabo la gestión escolar del propio plantel, desde la organización del año escolar, la jornada de trabajo, del ordenamiento del contenido, de la selección de los materiales didácticos, de las formas de integración del currículo, en fin, de todos los elementos que constituyen su gestión pedagógica.

Pero qué es la **gestión escolar**, al respecto una de las ideas más completas es la que propone Pozner (1990, p. 70), que la identifica como “un conjunto de acciones

articuladas de diseño, planeación, organización, desarrollo y evaluación encaminadas al logro de los fines formativos de la educación, específicamente de los relativos al logro de aprendizajes relevantes y pertinentes por parte de los alumnos, tanto cognitivos como sociales y culturales”.

El motivo por el cual este trabajo se aborda desde este punto de vista, es decir, la gestión escolar y no de la administración, es debido a que en esta última solo se concibe racionalmente como un conjunto de tareas de control de recursos más relacionados con los ámbitos o dimensiones económico administrativas y burocráticas por ejemplo el control de registros, archivos, certificaciones, inventarios, mantenimiento de la planta física de la escuela.

En lo que respecta a la gestión escolar, el conjunto de actuaciones con las que se relaciona sobrepasan el ámbito de la administración, ya que implican actuaciones relativas al currículum, a la toma de decisiones pedagógicas, a la motivación del equipo de profesores, a la resolución de conflictos...etc., A raíz de que la escuela comienza a ser considerada como unidad básica del sistema educativo, se reconoce la posibilidad de ejercer una autonomía relativa en su interior y adquiere especial relevancia en ello cómo es que están interpretando los docentes y directivos estos temas de la gestión y organización escolar, que de hecho se han convertido en demandas de cambio educativo provenientes de los niveles más altos del sistema educativo y de algunos sectores sociales especialmente interesados en dichos cambios.

En síntesis, se optó por la perspectiva de la gestión escolar en virtud de que a través de la misma se puede extender y hacer efectiva la descentralización en el ámbito pedagógico.

Promover la participación social de la comunidad en y para la escuela.

Contribuir al logro de una autonomía en cada escuela.

Fortalecer la capacidad de decisión y control por parte de los docentes sobre su materia de trabajo.

Desarrollar estrategias de trabajo conjunto para el análisis y solución de problemas concretos de cada escuela.

La pregunta que surge es, ¿hasta qué punto y de qué manera es factible conseguir todos estos cambios mediante la gestión escolar? Según Pozner, para ello se necesita de dos herramientas, las cuales son, la elaboración de un proyecto de la institución, mismo que ayuda a clarificar la orientación del proceso y a dotar de sentido y de significación a la acción educativa, además de ser una estrategia de comunicación y motivación de los actores. La segunda es el trabajar en equipos, en donde se organizan los talentos presentes en la escuela.

Para satisfacer a la calidad educativa y a la descentralización de las escuelas, se debe de poner en marcha un trabajo colectivo, interactivo y paulatinamente más autónomo entre los participantes del proyecto educativo que son: docentes, directivos, padres, alumnos. Entendiendo la participación como "... la acción de intervenir en los procesos de planificación, ejecución o evaluación de determinadas tareas que se desarrollan en él" (Antunez, 1994, p. 65). Gracias a la participación de los actores que intervienen en el proceso educativo el trabajo escolar resulta más eficaz y satisfactorio.

En la gestión escolar se mencionan conceptos tales como la organización, participación, planeación y evaluación. A continuación se describirán cada uno de ellos, aclarando que el orden en el que se exponen no hace referencia a una jerarquía, debido a que son interdependientes.

Organización

Este término aparece con frecuencia en campos tan diversos y heterogéneos como el social, el cultural, el económico, el político, el religioso, el militar, el empresarial, el escolar e incluso el del tiempo libre y voluntario.

Pero en cualquiera de los casos anteriores, el término organización según Brist(1996, p. 15) "hace referencia a una disposición y ordenación de diferentes elementos, con el fin de facilitar una correcta acción"

Al parecer, si se quiere desempeñar algún trabajo o actividad se tiene que recurrir a la organización, esto mismo pasa en el ámbito escolar, ¿pero qué es la organización escolar?, ¿la organización escolar puede ser entendida y aplicada de la misma forma que la organización empresarial o de algún otro campo?

Bueno, se puede decir que existen algunas definiciones que tratan de explicar a la organización escolar, como por ejemplo la que menciona Brist(1996, p. 43) en el libro Organización y Planificación Integral de Centros Educativos, en donde, "la organización escolar es una ciencia humana con un campo de investigación determinado y con un contenido claramente especificado en dos ámbitos: el ámbito psicosocial y ámbito técnico administrativo. Para el primero, la organización es una ciencia claramente humana, en el cual se detecta una vitalidad y salud que depende de alguna manera de la buena administración de los recursos humanos pero también de las creencias, los valores, las opiniones y motivaciones, la comunicación y el liderazgo, la creatividad y la toma de decisiones. En el segundo ámbito, la organización es vista como una ciencia técnica en donde se desarrolla la eficacia, los resultados, las normas, las funciones, las estructuras, la tecnología y administración de recursos, el rendimiento y las inversiones."

Como se puede ver en la definición anterior, esta tiende a apoyarse en una concepción de organización empresarial, aunque reconoce aspectos humanos, no deja de lado conceptos tales como productividad y eficacia. Lo que pasa con este tipo de formas de entender a la organización escolar que van paralelas a otros ámbitos que no son particulares a la educación, ocasionan que cuando los actores leen este tipo de intentos de interpretación, pues, no se sientan identificados con ellos o que simplemente los comprendan muy alejados de su realidad.

Por lo anterior la organización escolar es muy compleja, debido a que los colectivos de personas son variados en sus objetivos y en sus intereses, lo que produce una alta diversidad de patrones de comportamientos y creencias.

La complejidad de la organización escolar tienen que ver con que:

una escuela no es una industria en donde se maquile una producción de objetos, sino que se están preparando a personas.

la organización de una escuela es elaborada por seres humanos y para seres humanos.

a diferencia de la industria, la escuela tienen una infinidad de objetivos y además de ello muchos no bien definidos.

la escuela es influida por un contexto, por valores, por un cultura y además dentro de ella existe una cultura.

La diferencia que existe entre una organización escolar y otro tipo de organización, es señalada en Gairín(1996, p. 29), en donde básicamente este autor establece tres diferencias:

Realidad social.- El centro escolar es obligado a considerar en su actuación a: el marco legal y jurídico que le ampara, la estructura administrativa, las posibilidades que le proporciona el entorno, los valores y actividades que la sociedad demanda,

las características personales, sociales, culturales y económicas que definen a sus componentes.

Comunidad.- Considerarlo como comunidad supone diferentes roles y necesidades, pero con intereses comunes en el proceso educativo que se desarrolla.

Organización.- Las funciones que se le asignan son variadas complejas y no siempre bien delimitadas en sus objetivos y medios, por ejemplo facilitar el aprendizaje, potenciar la formación, adaptar socialmente.

Por todo lo antes mencionado, una escuela es diferente a otra aunque las dos sean públicas, ya sean primarias o secundarias...etc., de ahí que también la organización de una escuela es diferente a la de otra, ya que cada una es afectada por valores diferentes, por actores diferentes, por intereses diferentes, por fuerzas histórico sociales diferentes aunque las dos estén regidas por una misma normatividad. Esto se puede observar en la investigación de estudio de caso, realizada por Pastrana Flores(1997, vid), en la escuela primaria "Heroe de Nacozari" ubicada en el Estado de México.

Otra definición de organización escolar es la mencionada por Requena(1997, p. 24) , para quien "la organización escolar es el estudio científico de las instituciones docentes y de la adecuada y ordenada gestión de los elementos que la integran para favorecer los aprendizajes y propiciar la educación. Esta establece, un lugar, un espacio para cada elemento, con el fin de que su conjunción armónica beneficie tanto a cada individualidad como al conjunto de actores y de factores intervinientes".

Aunque esta definición tiene un enfoque extenso, global y completo de las dimensiones organizativas y toma como referencia a las escuelas, de cierta forma es un tanto normativa, no obstante está autora reconoce que en el contenido simbólico de las organizaciones, se encuentran, ritos, mitos, fantasías, ceremonias, imágenes, histerias, con la misión y el objetivo de crear lazos y

vínculos estables entre todos los miembros de los grupos implicados, para mantener un tipo de cultura que aglutine a todos y a cada uno de los integrantes del grupo, propiciando elementos comunes que puedan ser compartidos y fomentados.

Al respecto, Gargallo(1990, p. 218) divide a la organización escolar en dos planos, los cuales son, " el plano formal (racional y simbólico) y el funcional (existencial). El primero está formado por las relaciones entre la estructura y la cultura, el segundo, por los escenarios empíricamente observables del funcionamiento, con todas las interacciones comunicativas mediatizadas por los códigos de poder, control, etc.". Esta división de la organización que establece el autor, es de gran importancia, debido a que en ella se hace notoria las líneas paralelas que se viven en la organización de una escuela, por un lado lo normativo – lo que se tiene que realizar - y por el otro lado, lo que realmente se realiza, ya que esto, para mi, está en función de la historia de los actores, de la cultura de la propia escuela, de las relaciones entre los integrantes y entre estos con el contexto y la forma en como se interpreta a la organización por parte del director y profesores.

Por otro lado, Requena(Op. cit p. 23) comenta que la finalidad de la organización escolar es "pretender alcanzar unos objetivos comunes, delimitar con claridad el alcance de éstos, dividir el trabajo de forma equilibrada, atribuir las funciones y tareas al personal más idóneo, ahorrar esfuerzos, simplificar los planteamientos de gran complejidad, estudiar los mejores tiempos para llevar a cabo las actividades y verificar el grado de implicación de cada uno de los responsables"

Regresando a la definición que da García Requena, en esta se habla de elementos que componen a una estructura organizativa, los cuales se pueden agrupar según esta misma autora en cuatro grupos, los cuales son:

Elementos materiales: Son los soportes básicos sobre los que se cimientan los demás. Se consideran elementos materiales al espacio y a los recursos.

Elementos personales: Son el capital humano de las instituciones escolares. Los elementos personales son, el profesorado, las familias, el alumnado y el personal de administración y servicios.

Elementos formales y funcionales: Son los que posibilitan y hacen factible el normal funcionamiento de las actividades cotidianas. Se agrupan entre estos elementos el sistema escolar, la planificación, los equipos de trabajo, los órganos de gobierno y participación, el clima disciplinario, el horario, la evaluación y las relaciones humanas.

Elementos auxiliares y complementarios: Estos coadyuvan a un mejor desarrollo de los anteriores y complementan, desde instancias externas, que no lejanas, a las instituciones educativas. Como elementos auxiliares pueden citarse las actividades extraescolares, los servicios complementarios de apoyo a la escolarización, las relaciones centro – comunidad, los servicios de apoyo externo.

Todos los elementos son de cabal importancia para la organización, pero en especial el ultimo es importante, debido a que con él cobra gran importancia la escuela como un espacio abierto no limitándose a las cuatro paredes, sino, por el contrario, se convierte en receptora de las actividades comunitarias y emisora de las opciones culturales que debe brindar hacia el exterior.

Hasta ahora se han dado algunas definiciones de organización escolar, se ha mencionado el porque es compleja este tipo de organización y se han mencionado los elementos que componen a una estructura organizativa. A continuación se mencionarán los principios básicos para conseguir el establecimiento de directrices fijas y seguras para el ejercicio de la actividad organizativa escolar, las cuales son:

Determinación de objetivos. Antes que otra cosa es menester aclarar, con carácter previo, qué es lo que se pretende alcanzar exactamente, debido a que la actuación organizativa no puede responder a iniciativas sin sentido, carentes de

finalidad, sino que ésta debe partir de unos supuestos preestablecidos que lleven a determinar con claridad unas metas.

García Requena (1997, p. 28), propone que " A la hora de clasificar los objetivos, primer peldaño de una adecuada gestión, es preciso procurar que exista en ellos claridad en su formulación, facilidad en su consecución y sensibilidad de comprobar el grado de cumplimiento o el resultado obtenido"

Ordenación de elementos. La cantidad de factores y de instancias que se reúnen en los establecimientos escolares hacen necesarios que éstos guarden entre ellos un orden y a que a él se deban, debido a las grandes ventajas que reporta.

Pero no hay que tener una excesiva rigidez, que más asfixia que ayuda a la organización de los distintos elementos.

Coordinación de actuaciones. Es menester que las actividades diarias de una escuela cuente con la suficiente unificación de criterios y con la conveniente conciliación de todos y cada uno de los factores, de tal forma que ni se interfieran entre ellos, ni se obstaculicen, sino que puedan ejercer funciones de manera acertada.

Atribución de responsabilidades. Esto se refiere a encontrar la persona idónea para encomendarle la tarea que guarde más relación con las cualidades adecuadas y con el perfil profesional.

Adaptación. Debido a que los centros escolares no son estáticos, se debe sentido dinámico, pues la finalidad de este punto consiste en conocer las posibilidades de la institución educativa y una vez analizada, responder a las demandas encontradas acomodándose a los distintos elementos para evitar fricciones y conflictos, en un intento de proporcionar las mejores soluciones a cada realidad escolar.

Armonía. Es poner en perfecta sintonía y acuerdo todos y cada uno de los elementos que componen y definen un centro escolar, ésta es una tarea ardua pero imprescindible para conseguir un funcionamiento correcto.

La armonía proporciona una unidad de criterios y de acción, respetando la diversidad.

Coherencia. Es la forma de conseguir que las decisiones respondan a una conexión anterior y guarden también congruencia con ejecuciones posteriores. La coherencia, como un principio organizativo, reclama claridad de ideas, ejecución consecuente y que las actuaciones y actitudes respondan a los compromisos adquiridos.

Creatividad. En los momentos actuales se reclama, como elemento indispensable una buena dosis de capacidad innovadora, debido a que no es posible permanecer pasivos ante el alud de nuevas situaciones y de interrogantes que cada día hacen su aparición de manera súbita en las escuelas.

Con respecto a éste último principio, Santos Guerra(1996, p. 420) comenta que no es conveniente "considerar que la investigación educativa, la innovación y el perfeccionamiento del profesorado se planteen de espaldas a las transformaciones organizativas que los hacen posibles, eficaces y auténticos", es por eso que para este autor, al no tomarse en cuenta la organización se frenarán los cambios, ya que si al pretender realizar innovaciones, cambios y reformas se deja intacta la estructura organizativa, difícilmente tendrá éxito.

Al igual que Santos Guerra, Antunez(1994,vid) considera que cualquier proceso de innovación y cambio debe ser paralelo a las modificaciones organizativas, y en la mayoría de los casos, las soluciones organizativas deben incluso ser previas a las innovaciones curriculares.

Por otro lado, siguiendo con los principios para llevar a cabo la modificación y mejora de la organización escolar, Schmuck(1994, p. 7) propone una estrategia que él llama, "Desarrollo de la organización", cuyo propósito es ayudar a los participantes de una escuela a administrarla de forma efectiva. Se dirige principalmente al mejoramiento de los participantes en la comunicación y en las habilidades, que aprendan juntos a llevar adelante los grupos de metas

cooperativas, resolución de problemas, planificación de acciones, tomas de decisiones y evaluación de resultados.

Este autor maneja cuatro principios básicos en el Desarrollo de la Organización (DO), los cuales se mencionan a continuación:

1.- El DO es más efectivo cuando se lleva a cabo con todos los miembros del personal, debido a que cuando todos los miembros del subsistema están juntos, todos pueden ver que sus colegas aceptan nuevas normas de grupo, papeles, estructuras y procederes.

2.- El DO se deben de generar datos válidos para los miembros de la escuela, de cómo trabaja la cultura de la escuela. Los datos se deben referir con realismo a normas, papeles, estructura y procederes del personal real, ofreciendo a sus miembros un espejo figurativo donde se vean ellos mismos como una cultura viviente.

3.- Las discrepancias entre los resultados corrientes de la escuela y las metas ideales de ejecución se utilizan como puntos de acción de una palanca en la resolución de problemas y los cambios planeados. A través de la comparación de las metas ideales con los datos de cómo van en realidad los asuntos, se crean disonancias constructivas que pueden motivar a los participantes a trabajar juntos para cambiar sus normas, roles, estructuras y procedimientos.

4.- En el DO se utilizan los recursos disponibles dentro de la escuela o en un entorno próximo para resolver problemas y desarrollar planes de cambio.

Esta estrategia y como todas las existentes, según éste autor, no ofrecen en sí mismas las soluciones, a lo que en particular estoy de acuerdo con él.

Para cerrar este punto, al observar la organización de una escuela es necesario abrir el lente, y no sólo ver a un aula o a un grupo de profesores, sino observarla como el sistema que es, como un todo, debido a que la organización forma parte del ambiente y es el ambiente al mismo tiempo.

Participación

El sistema educativo es un tipo de actividad social que requiere de manera especial de la participación, porque la actuación educativa se ejerce tanto en el nombre de los intereses generales de la comunidad, como por delegación expresa de los principales responsables de la educación de los niños y de los jóvenes, es decir de los padres y de los tutores. La educación no se expresa, pues, como una simple actividad técnica que correspondería exclusivamente a los profesionales de la misma, sino que incide sobre los valores sociales, sobre el conjunto de la cultura, y sobre la personalidad individual de cada ciudadano. No en vano la escuela es hoy la única institución por la que pasan durante varios años todos y cada uno de los individuos de un país.

La participación se puede contemplar como una forma de descentralización, ya que por medio de esta se delega poder de gestión en organismos intermedios mucho más próximos a la realidad educativa.

Al respecto, Garragorri(1996, p. 46) considera a la participación como "la forma de descentralización y de control de la educación a través de la cual se pretende la mejora de la calidad del sistema y la defensa de los intereses de aquellos colectivos que se encuentran en una situación indefensión y alejamiento de los centros de poder".

La estructura participativa para este mismo autor, "es un mundo más profundo, más enraizado en la conciencia de los individuos y que conforma las actividades, opiniones y creencias, en definitiva lo que se puede llamar cultura

participativa."(Id.). En donde, esta cultura es la acción de participar en aquellas situaciones escolares de carácter colectivo y que viene condicionada por el conjunto de creencias, valores, opiniones y actitudes de un individuo o grupo referidas tanto al concepto de educación como al propio de participación.

En las escuelas según Antunez(1994, p. 65) se pueden promover procesos participativos orientados por las siguientes finalidades:

Educativa: si mediante el ejercicio de la participación se pretende preparar a los miembros de la comunidad educativa, y no solamente a los alumnos, en un conjunto de capacidades que les permitan comprender y ejercitar la democracia, la autonomía y la libertad responsable.

Gestora: entendida como contribución a las caras de organización, funcionamiento y gobierno de centro.

En relación con el curriculum: como conjunto de actuaciones de los enseñantes que buscan la toma de decisiones compartida en los procesos de planificación y desarrollo curriculares.

De control social: en tanto que permite a los estamentos no docentes intervenir en procesos de supervisión de la actividad general del centro en los aspectos administrativos y docentes.

Pero también este mismo autor comenta que la participación no es un proceso de aceptación incondicional, por lo que propone que los directivos se pregunten, ¿Qué se puede hacer con estas personas?, ¿Qué es lo que provoca que una determinada persona se manifieste no participativa?. Si se es capaz de identificar las causas que generan este problema, seguramente se puede dar una solución funcional.

Al respecto, Antunez(Ibid, p. 68) menciona algunas soluciones para que se de una adecuada participación:

Plantear de objetivos y tareas bien definidas.

Plantear diversas posibilidades de colaboración y los ámbitos en los que puede participar.

Ofrecer una estructura organizada ya establecida (órganos, equipos, comisiones).

Ofrecer la posibilidad de diseñar y desarrollar tareas importantes y creativas para el individuo, no rutinarias, que le permitan poner en juego sus capacidades más relevantes.

Tratar de establecer un consenso.

Enfatizar la importancia del trabajo que desarrolla el individuo como parte de un todo.

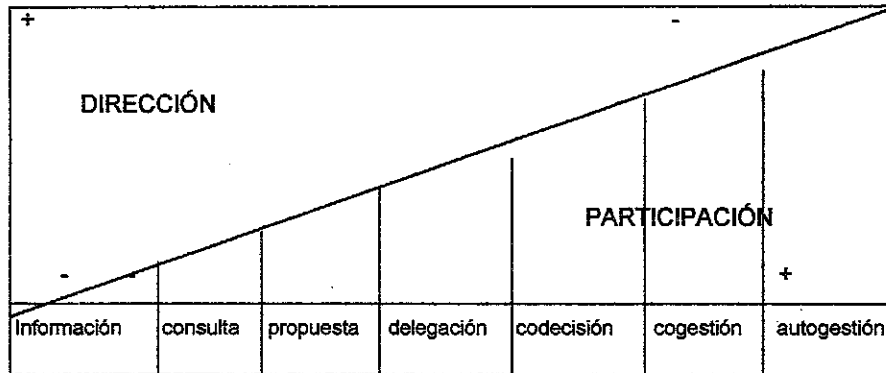
A continuación se mencionaran los niveles de la participación, ya que al tener bien definidos las parcelas de la participación se contribuye a evitar malentendidos, actuaciones contradictorias y conflictos

Existen cinco niveles de participación según Frigerio(1993, p. 105) los cuales son:

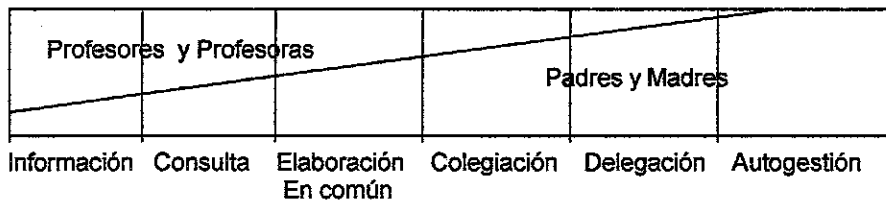
- a) El nivel informativo: éste no implica ninguna acción ni influencia del individuo, sólo se limita a estar informando, o sea, a conocer y a capacitar para hablar de los acontecimientos que se suceden en la escena de lo público.
- b) El nivel consultivo: En donde se requieren a los individuos o grupos de su opinión respecto de la convivencia o no de tomar cierta medida. Este sólo influye y condiciona las medidas a tomar, pero no las determina.
- c) Nivel decisorio: aquí los miembros participan en los procesos de toma de decisión.
- d) Nivel ejecutivo: los individuos operan sobre la realidad mediante la concreción o ejecución de las decisiones previamente tomadas. En donde los niveles de ejecución y decisión, en la institución, están en manos del mismo organismo y por lo tanto de los mismos actores.

e) Nivel evaluativo. Éste implica participar a partir de evaluar y verificar lo realizado por otro

Estos niveles de participación se ilustran de una manera más adecuada, con el esquema que propone Gento(1994, p.13)



Pero éste no es el único esquema, también Antunez (*Op. cit.* p. 66) propone un esquema de niveles de participación, la diferencia es que en el primero se establecen éstos entre dirección y participación, y en el siguiente se establecen entre los profesores y los padres de familia.



La participación sirve como una estrategia para mejorar las relaciones de los miembros de un grupo a fin de lograr objetivos comunes, pero es necesario controlar en qué medida se produce esa participación tanto a través de los resultados conseguidos, como mediante el análisis del proceso mismo, según

Gento Palacios(Op. cit.), de este modo se puede llegar a constatar el rendimiento de la institución y la realidad de su propio funcionamiento.

A manera personal, todos los niveles antes mencionados son importantes para llevar a cabo un buen desempeño de la escuela, pero en especial el último nivel es el de mayor importancia, debido a que con éste se retroalimentan las actividades realizadas por los propios actores.

Algunos de los principales obstáculos para la participación son las resistencias que se presentan en la transición de un modelo tradicional¹ a un modelo organizativo basado en la participación², debido a que este último implica una mayor dedicación de tiempos a la formulación, análisis, discusión y aprobación de propuestas, a compartir los puntos de vista...etc.

Los límites más evidentes a la participación los proporcionan los propios actores y su capacidad o interés para compartir los espacios abiertos. La capacidad e interés para la participación está fuertemente condicionada por cuatro tipos de cuestiones: Condiciones históricas, condiciones socioculturales, la dinámica institucional y la especificidad de la escuela.

Por otra parte, las condicionantes socioculturales restringen la participación de algunos individual; por mencionar algunas de ellas, el nivel de instrucción, la valorización social de la actividad participativa y el grado de interés de la materia convocante.

La dinámica institucional y la complejidad de algunos de los procesos que en la escuela se desarrollan, obliga a quienes la conducen, a tomar decisiones sin un previo consenso.

¹ Este modelo es basado en actitudes individualistas y escasamente participativas. Los profesores están aislados en su aula y no tiene que dar cuenta de su trabajo, los alumnos no tiene voz y la sociedad vedada su entrada a la escuela. La relación de los miembros está basada en el autoritarismo.

Además de los problemas para llevar a cabo la participación, existen las resistencias que se presentan en la transición de un modelo

Por último, la especificidad de la institución requiere que algunos de los temas que deben ser atendidos sean abordados por aquéllos que poseen un conocimiento experto.

Generalmente se considera que la participación es deseada y buscada por los actores de la institución, pero esto no es siempre así, debido a que en ocasiones, la participación que se cree deseada es en realidad temida y evitada.

Cuando se decide promocionar la participación es necesario tomar en cuenta numerosos criterios, entre ellos el principio que sostiene que la indiscriminación confunde y frustra, cortando las iniciativas de participación.

Es muy sabido que los miembros de la comunidad escolar no siempre están dispuestos a participar, lo que ocasiona que el trabajo escolar resulte menos eficaz y satisfactorio. Pero cómo se puede solucionar el problema de la no participación. La solución no es fácil como comenta Antunez(Op. cit.), lo primero que se debe preguntarse es por las causas "¿ qué es lo que provoca que una determinada persona se manifieste individualista, pasiva o distante o negligente?"

A lo que este autor dice que las soluciones podrían ser tantas como las causas, por lo que se pueden ensayar algunas otras soluciones que deben de estar promovidas por el equipo directivo fundamentalmente. Se enumerarán algunas, que según Antunez(Ibid. p. 68), han ayudado a combatir el problema en muchas escuelas:

² Este modelo se caracteriza por la necesidad de trabajar colectivamente. Aparecen elementos nuevos como el consejo escolar, la elección de cargos directivos, la organización de los profesores en departamentos...etc.

Ofrecer pautas claras. Esto es plantear al sujeto objetivos y tareas bien definidas.
Identificar a una o varias personas de referencia con las que el sujeto tenga que rendir cuentas.

Plantear las diversas posibilidades de colaboración y los ámbitos en los que puede participar.

Ofrecer una estructura organizada ya establecida (órganos, equipos o comisiones), a la que se le invita que se integre, explicándole el lugar que ocupe en ella.

Dar prioridad a la consolidación de la estructura. Definir la convicción de que las personas que llegan a una organización deben tratar de incorporarse a ella.

Enfatizar sobre la importancia del trabajo que desarrolla el individuo como parte de un todo.

Subrayar la idea de que los alumnos son de todos los profesores y las repercusiones que tienen para los demás un trabajo individual deficiente.

Saber encontrar para cada sujeto el lugar ideal donde pueda sentirse cómodo y mejor pueda contribuir según sus capacidades, intereses y aficiones.

Ofrecer la posibilidad de diseñar y desarrollar tareas importantes y creativas para el individuo, no rutinarias, que le permitan poner en juego sus capacidades más relevantes.

Potenciar las posibilidades de analizar en común los diferentes trabajos que se desarrollan en la escuela, como planificación del curriculum, selección y elaboración de materiales didácticos, visitas a otras escuelas, intercambio de experiencias...etc.

A manera de comentario personal, para que halla una participación funcional es menester que exista una comunicación funcional. Aunque no es punto de discusión, el termino comunicación procede del latín communis, que significa común o compartido, por lo tanto la comunicación supone poner algo en común, lo que implica la creación de un mutuo entendimiento.

Planeación

En el pensamiento oficial, en los documentos de los especialistas, el centro escolar aparece como la unidad funcional de planificación, trabajo, innovación y evaluación.

La planificación es una tarea profesional realizada de manera individual y en equipo, es como una garantía inicial de calidad, en la medida que sea fruto de un debate reflexivo sobre cómo es posible cumplir los objetivos y criterios fijados para un curso mediante las experiencias de aprendizajes proyectadas.

Lejos de entenderla como una predeterminación rígida y mecanicista, la planificación permite establecer pautas de control (del tiempo, de los recursos, de los procesos...) y posibilita una retroalimentación continua a partir de la reflexión en común sobre la práctica. Según Prawola(1984, p. 23) "es un proceso anticipado de asignación de recursos para el logro de fines determinados. Planear es decidir en el presente las acciones que se ejecutarán en el futuro para realizar propósitos preestablecidos".

Por lo anterior, el proceso se refiere a un conjunto de las fases sucesivas de un fenómeno que se desarrolla en forma dinámica, es decir, en forma permanente y continua. De ahí que no tiene sentido planear por una sola vez, ya que esta actividad sólo cobra cabal sentido si se asocia a eventos dinámicos y no estáticos.

También se puede definir a la planeación educativa como un proceso anticipado de asignación de recursos para alcanzar los fines que establezca el sector educativo.

Con lo que respecta a la definición de planeación, existen un sinnúmero de estas, pero al parecer la que es más clara y didáctica es la de Yeheskel Dror reseñado por Ander Egg (1992, p. 29):

“Planificar es el proceso de preparar un conjunto de decisiones para la acción futura, dirigidas al logro de objetivos por medios preferibles”

Bueno, pero para qué se planifica, según Ezequiel (Ibid. p. 26), porque se deben “reducir incertidumbres sobre la base de un mejor conocimiento de la realidad y la previsión de lo que puede acontecer de mantenerse algunas situaciones”. Con esta información y análisis de la misma se puede elaborar un diagnóstico³ que sirva para establecer el qué se va hacer y cómo, cuándo, dónde y con qué. Para ello hay que utilizar una serie de métodos y procedimientos que permitan introducir organización y racionalidad a la acción.

Con respecto a estos métodos Prawala (Op.cit. p. 24.) comenta que “independientemente de cuál sea el enfoque de planeación que se analice, la metodología general está constituida por los siguientes cinco pasos”:

Elaboración de un diagnóstico del presente. Este paso responde a la necesidad de conocer el estado de cosas que prevalecen en la realidad.

Elaboración de escenarios. Esto es para darse una idea de la situación del futuro. La imaginación y creatividad de quienes planifican debe conducir a la definición de escenarios que por realismo operativo deben ser tecnológica, política, jurídica y económicamente viables para no caer en utopías.

Definición de fines (objetivos y metas). Los objetivos corresponden a la definición operativa de las características de un escenario; esta definición implica que los objetivos deben ser teóricamente alcanzables y medible la aproximación de este

³ V. vid. ¿Cómo conocer mejor nuestra escuela? Elementos para el diagnóstico. Cuadernos para transformar nuestra escuela. SEP, Subsecretaría de educación básica y normal.

alcance. Las metas son objetivos cuantificados en el tiempo y en el espacio. Se pueden fijar metas a corto, mediano y largo plazo.

Definición de medios, (políticas, estrategias. Programas, táctica, acciones, presupuestación) que supuestamente conducirán al sistema de su estado presente al escenario elegido.

Elaboración de mecanismos de evaluación y control, para medir en forma permanente los logros alcanzados y compararlos con los deseados. Cuando se encuentran diferencias no tolerables entre lo deseado y lo logrado, se identifican las causas para corregirlas.

Regresando al por qué se planifica, Sarramona(1990, p. 16) comenta que se lleva a cabo para resolver un problema de una realidad existente o para construir una nueva realidad. La planificación es la explicitación de lo que se piensa hacer, y en el caso de la educación escolar la realidad a construir se refleja en las finalidades y objetivos del curriculum.

Por otro lado, la efectividad de la planeación depende de tres condiciones: *Saber hacer, querer hacer y poder hacer.*

En donde, saber hacer implica conocer y dominar la metodología de la planeación. Querer hacer no es sino la voluntad política de afrontar los riesgos asociados a un cambio y apoyar el proceso del mismo. Poder hacer depende del espacio de negociación política y económica entre los protagonistas afectados por el cambio y quienes lo planean.

Lo primero que se tiene que tener en cuenta a la hora de realizar una determinada planificación, es la situación real desde la cual se va a partir. Por lo tanto, según Garcia(Op. cit. pp. 70-71) la fase inicial de una planificación requiere un estudio minucioso y un análisis detallado de cada uno de los elementos que componen la realidad.

Detección y análisis de necesidades: Es menester realizar un diagnóstico de las variables que inciden en la escuela, como la realidad social, psicológica y pedagógica de la misma, necesidades.

Clara y precisa definición de metas y objetivos. Establecer la realidad de la escuela para poder fijar con claridad y precisión las metas y objetivos.

Previsión de recursos y medios. De nada sirve diseñar un edificio lujoso, si no se cuenta con la materia prima, ni los recursos humanos suficientes. No es necesario contar con un número extraordinario de elementos y factores para desarrollar una correcta planificación. A veces, un exceso de éstos provoca más disfunciones que ventajas.

Temporalización. Al igual que es preciso señalar metas y fijar medios, se hace de todo punto inexcusable establecer los tiempos más idóneos para cada una de las tareas que deben de ser realizadas. Existen tres formas de concebir la distribución del tiempo, en función de la asignación mayor o menor. Largo plazo, mediano plazo, corto plazo.

Atribución de responsabilidades: Esta fase es de gran importancia, es la elección de las personas más adecuadas, para que se responsabilicen de determinadas actuaciones.

Método de trabajo: es en el que se trata de establecer los criterios generales que deben servir de base para realizar las actuaciones más convenientes, siempre encaminadas para conseguir las metas propuestas.

En esta apartada la pregunta esencial previa a la ejecución de cualquier actividad es el "¿cómo?".

Coordinación, ajustes, revisiones y evaluaciones: una vez que el proceso se ha puesto en marcha, es preciso realizar un seguimiento y procurar que cada uno de los implicados en la tarea vaya desarrollando sus acciones con eficacia y responsabilidad, que se cumplan los plazos previstos y que las líneas metodológicas convenidas no sufran excesivas desviaciones.

Por otro lado, los problemas que presenta la planeación según Prawola(Op. cit. p. 26) consisten en determinar los principios morales universales que rigen la vida de

la sociedad en cuyo seno se realiza la planeación y la posibilidad de actuar contra de los intereses de una parte de la sociedad ya sea intencionalmente o por error. En cambio Ezequiel, comenta que la planeación es ambivalente, ya que en sí misma no es buena ni mala. Por lo que no creo que se ha un problema de la evaluación, sino de las personas que llevan a cabo la planeación.

Por ultimo, en lo que respecta a lo que es el plan, programa y proyecto. Según Ander Egg(Op. cit. p. 31), estos términos en lenguaje corriente pueden utilizarse indistintamente, pero dentro de la planificación se utilizan con alcances muy diferentes. Cada uno de éstos implica distintos niveles de concreción.

Plan: es el término más global. Un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acordes a esas prioridades, las estrategias de acción y el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos. El plan tiene como finalidad trazar el curso deseable y probable de un sector.

Si bien un plan engloba programas y proyectos, no está compuesto de un conjunto de programas y proyectos. Y esto por una razón fundamental, porque su formulación se deriva de propósitos y objetivos más amplios que la suma total de programas y proyectos.

Un programa: en un sentido amplio hace referencia a un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados entre sí y que son de similar naturaleza.

Proyecto: éste es en mayor grado de concreción. Con este concepto se hace referencia a un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas.

La diferencia existente entre un programa y un proyecto radica en la magnitud, diversidad y especificidad, en donde el programa está constituido por una constelación o conjunto de proyectos.

Pero si se quiere seguir avanzando en una línea de concreción creciente, se tiene a las actividades y a las tareas. En donde la primera es el medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos de un proyecto. Con respecto a la segunda, es la acción que tiene el máximo grado de concreción y especificidad. Un conjunto de tareas configura una actividad, entre las tantas que hay que realizar para concretar un proyecto.

Evaluación.

Este punto se trabaja a manera de introducción, en donde se pretende dar un panorama general al lector acerca del por qué de la importancia de la evaluación educativa en nuestro país, así como su trayectoria en documentos oficiales.

Una de los principales aspectos por lo que se le da interés a la evaluación educativa es el TLC. Al firmarse el Tratado de Libre Comercio entre Estados Unidos, Canadá y México, éste implica según Guevara(1992, vid), grandes cantidades de análisis y discusiones, sobre todo en referencia a las áreas de producción económica, laboral, diplomática, agrícola, etc..., pero no solo son esas áreas las del total interés, sino que también la cuestión de la educación y la cultura, ya que como lo menciona Schettino(1994, vid), el sistema educativo es la fuente de crecimiento económico.

Por lo anterior es menester tener una calidad en la educación para poder competir con nuestros vecinos del Norte. La definición de calidad según Schmelkes(1997, p. 25), es "el del aprendizaje relevante para la vida (competencias para la vida). No obstante, globalmente no puede concebirse la calidad de la educación básica –

obligatoria para todos los niños en edad de cursarla - si no se incorpora la equidad en su concepción”.

Con respecto a los documentos oficiales es en la Ley General de Educación promulgada en 1993, en donde se establece que corresponde a la Secretaría de Educación Pública la evaluación del sistema educativo nacional. Dichas evaluaciones “serán sistemáticas y permanentes, y sus resultados serán tomados como base para que las autoridades educativas adopten las medidas procedentes” Art. 29. Se trata pues, de la obligación de evaluar sistemática y permanentemente el sistema nacional y los sistemas educativos nacionales.

Además de lo anterior, esta Ley establece en el Art. 31 que las “autoridades educativas darán a conocer a los maestros, alumnos, padres de familia, y a la sociedad en general, los resultados de las evaluaciones que realicen, así como la demás información global que permita medir el desarrollo y los avances de la educación en cada entidad federativa “.

Otro documento es el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000, en donde reconoce con toda claridad que el reto de hacer llegar a todos una educación básica de calidad implica contar con información precisa y oportuna sobre el desempeño general del sistema educativo, ya que esta contribuirá al desarrollo de una cultura de la evaluación continua.

Una vez que se ha dado el panorama general acerca del porque de la importancia de la evaluación educativa, así como la trayectoria en documentos oficiales, se mencionaran los niveles de la evaluación.

Al respecto, la evaluación puede realizarse en uno o varios niveles, tal como lo propone Schmelkes(1997, p. 3):

- a) A nivel de sistema educativo nacional, que retroalimenta a la función normativa y a la función compensatoria, así como para racionalizar el uso y distribución de recursos materiales y humanos y para distribuir estímulos diversos al personal educativo y a equipos docentes.
- b) A nivel de la sociedad en general. Como lo marca el Programa de Desarrollo Educativo, la información procedente de la evaluación de los aprendizajes deberá presentarse y discutirse públicamente.
- c) A nivel estatal. La información correspondiente a cada estado, como su respectivo análisis y comparación con otros estados y con la media nacional, deberá servir de base para orientar decisiones que sólo pueden tomarse a nivel estatal.
- d) A nivel de sector, zona o municipio. El uso de la información a este nivel intermedio es esencial, pero durante un tiempo deberá acompañarse de claras sugerencias para su uso.
- e) A nivel de escuela, Con las respectivas comparaciones con el promedio de la zona del municipio, del estado.

La evaluación de la escuela debe de ser según Domínguez (1996), un proceso en el que tanto el evaluador como los evaluados formen un equipo que negocia los indicadores, los criterios, las metodologías, las técnicas y los instrumentos, así como el papel o rol que cada uno va a desempeñar.

Este proceso debe de ser abierto y flexible de tal forma que se pueda reelaborarse continuamente en función de los datos que se recojan y de la evolución del equipo y los nuevos consensos o pactos a los que se puede llegar.

Con respecto a lo antes mencionado en este punto, se habla de evaluaciones, pero estas no se sabe si son internas o externas. Bueno en los centros escolares pueden existir varios tipos de evaluación, al respecto, Santos Guerra (1996) clasifica tres tipos de evaluaciones que se pueden llevar a cabo en los centros escolares:

a) **Evaluación informal:** En la escuela se utilizan criterios excesivamente simplificados. En donde la pregunta central es ¿ Cuántos alumnos aprueban?. En este tipo de forma de evaluar no se plantea un análisis de las condiciones en las cuáles se ha llevado el aprendizaje, qué tipo de alumnos asisten a la escuela, cual es el tipo de la familia de los niños. En sí, en la escuela sólo se hace una evaluación del rendimiento escolar.

b) **Evaluación externa:** Esta por lo general en nuestro país es impuesta por un marco legal, pero las escuelas sencillamente se mantienen de espaldas a esta, en otras palabras la tienen que soportar, ya que no se sienten participes. Sobretudo cuando después de cierto tiempo no reciben los resultados de esta.

En lo que concierne a los instrumentos, son cuestionarios que se aplican a los maestros y directores. Estos instrumentos son pocos sensibles a la complejidad de los fenómenos que se pretenden evaluar. Además los resultados de los instrumentos no se utilizan con fines de mejoramiento.

c) **Evaluación interna:** es una autoevaluación de la escuela por su propia iniciativa que se puede poner en marcha cuando no existen iniciativas externas, cuando no es fácil disponer de evaluadores ajenos o cuando no se cuenta con medios para poder contratarlos, se pueden poner en marcha procesos de autorreflexión. Los protagonistas tienen en sus manos las claves del significado de lo que sucede en la escuela.

Por lo que concierne a esta investigación, el tipo de evaluación que se va a seguir tratando es la de una autoevaluación de la escuela. Las características de esta reflexión interna se mencionan en el siguiente punto:

Debe de tener en cuenta el contexto, en otras palabras se analiza lo que sucede en la escuela, ya que ningún centro escolar es igual.

Está atenta a los procesos y no sólo a los resultados.

Da voz a los participantes en condiciones de libertad, ya que son ellos los que disponen de las claves interpretativas de lo que sucede en el centro.

Usa métodos diversos y suficientemente sensibles para captar la complejidad de los fenómenos que se producen en la escuela.

Debe de estar atenta a los valores.

No tiene que convertir la complejidad en simplificaciones.

Se realiza a partir de una negociación en la que esté garantizada la defensa de los intereses de toda la comunidad y no de algunos grupos.

Tiene una visión holística, la cual ha de tener lugar aunque se esté evaluando algún aspecto parcial del centro, ya que solamente se podrá comprender plenamente ese fenómeno desde las influencias de todos los demás factores.

Debe de impulsar el dialogo, la participación y la reflexión sobre el mejoramiento.

También debe de estar comprometida con la sociedad, ya que tiene en cuenta los intereses del contexto.

Una de las principales cosas que amenaza a este tipo de evaluaciones son la rutina que impide interrogarse sobre el alcance y el significado de lo que se hace; el simplismo, que convierte en innecesarias las preguntas y en molestas las complejidades; el individualismo, que solo le toma atención a la acción educativa a las asignaturas y a las aulas; la comodidad que elude las preocupaciones y los esfuerzos sostenidos; la aceleración, que convierte lo urgente en importante; los

temores, que hacen concebir a la evaluación como una amenaza; la falta de experiencia en estos trabajos.

Según Santos Guerra (1996), no importa cual de los anteriores factores intervengan para que se frustre el trabajo de evaluación de manera colegiada. A los que este autor propone empezar por pequeñas experiencias, en las condiciones y situaciones reales, sin esperar las condiciones ideales que nunca llegarán. Otro aspecto es que los personajes implicados no se sientan perjudicados con dicha evaluación. Además, hay que hacerles ver a los profesores lo importante que sería llevar a cabo procesos de evaluación en la escuela.

Por lo antes mencionado, para que la evaluación se convierta en un proceso de mejora de la realidad, ha de acabar siendo asumida como un elemento capaz de incidir en la toma de decisiones en la escuela, ya que despertar actitudes de autorreflexión es conseguir poner en marcha procesos de evaluación continua y sistemática.

Una vez que se realizó un marco de referencia, en donde se exponen los conceptos sobre organización, participación, planificación y evaluación educativa en un nivel de escuela, se continua en el siguiente capítulo a describir la información obtenida en los instrumentos que se les aplicaron a los profesores, para conocer sus concepciones de los antes conceptos mencionados. Así como un análisis, en donde se intentan mostrar las contradicciones entre los conceptos de los profesores y la de los autores que se tomaron en cuenta para el marco de referencia.

CAPITULO III

**ORGANIZACIÓN; PLANEACIÓN, EVALUACIÓN Y
PARTICIPACIÓN:
UN ANÁLISIS DE LAS CONCEPCIONES
DE LOS PROFESORES.**

GESTIÓN ESCOLAR PARA EL CAMBIO EDUCATIVO: PARTICIPAR Y ORGANIZAR PARA PLANIFICAR Y EVALUAR

3.1 Organizar, participar, planificar y evaluar: ¿ Qué dicen los maestros?

Con base en la información proporcionada por los profesores, en este apartado se intenta mostrar cuales son las concepciones que tienen acerca del decir y el hacer de la organización, participación, planeación y evaluación del trabajo escolar. Cabe destacar que dichos datos pertenecen a una realidad dinámica en constante movimiento, debido a que son concepciones de personas, en este caso, de docentes de una escuela primaria con un conjunto de características específicas, algunas de las cuales ya fueron mencionadas en el primer capítulo.

Para una mejor descripción de la información, este capítulo se divide en cinco apartados, los cuales responden a las categorías generales que fueron exploradas que son: Información general sobre los cambios propuestos desde la actual política educativa relacionada con la organización, participación, planeación, evaluación del trabajo escolar.

Información con que cuentan los docentes sobre la actual política educativa y los cambios que propone.

En su mayoría los docentes de esta escuela dijeron haberse enterado de las propuestas del Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 a través de una revisión muy general de documentos que tienen lugar en la juntas de consejo técnico. Pero al preguntarles a los profesores que si en alguna ocasión habían leído el Programa de Desarrollo Educativo 95-2000, la mayoría respondieron con comentarios como los siguientes:

" Lo leí, pero ya no me acuerdo"

" Estoy un poco confundido"

175094

"No conozco todo el programa"

De lo anterior se deduce que posiblemente la revisión y discusión colectiva de este tipo de documentos es una actividad que no se realiza regularmente al interior del plantel. Al respecto, los profesores argumentaron que en las reuniones llevadas a cabo el último viernes de cada mes, la limitante de tiempo es uno de las principales factores que impiden el análisis de dichos documentos.

Esto contrasta con la opinión de una profesora que hizo explícito su interés por saber más sobre aspectos tales como la participación de los padres de familia en la escuela, por lo que ha solicitado tanto a la inspección que se encuentra ubicada en dicha escuela como a la dirección de la misma juntas extraordinarias para discutir algunos documentos de importancia, ya que en las juntas no se les dio el interés debido. Al respecto, la profesora comentó lo siguiente:

"Se nos han dado a conocer dentro de la escuela (los documentos oficiales) pero muy superficialmente. Pero realmente no hemos ahondado en esa situación, de hecho hemos pedido juntas extraordinarias, bueno en mi caso yo he solicitado con la inspección juntas extra donde se traten este tipo de asuntos la colaboración escuela padres de familia y cómo se debe de dar la interacción, cómo se puede vincular para mejorar precisamente el aprovechamiento del alumno, o el proceso de E-A pero siempre estar en contacto con los padres de familia."

Como se puede observar, a pesar de la escasa información y discusión de los planteamientos oficiales al interior del plantel, algunos profesores hacen patente su interés por conocer o estar más informados de las nuevas propuestas

educativas, pero no puede afirmarse que este sea el sentir de la mayoría de los profesores, quizá por los problemas de falta de tiempo a los que hacen alusión.

Por otro lado, en cuanto a los cambios observados a raíz de la reforma educativa, los docentes comentaron que estos han consistido en una mayor participación por parte de los padres de familia, para apoyar a los profesores en el aprovechamiento de los niños que asisten a la escuela.

En lo concerniente a los cambios observados en relación a la organización, los docentes creen que estos implican una mayor preparación y una mayor planeación para el desarrollo de las actividades a realizar.

Al profundizar sobre este tema, en las entrevistas individuales se encontró que en realidad sus opiniones estaban dirigidas a señalar el "deber ser", mientras que sus comentarios sobre lo que realmente ha cambiado, fueron muy difusos, argumentando que, no conocían el programa de Desarrollo Educativo, o que acababan de ingresar al plantel, n obstante algunos simplemente afirmaron que no ha habido ningún tipo de cambio en absoluto, como lo muestra el siguiente ejemplo:

"En realidad es muy poco lo que sabemos de esta información, no se ha tomado mucho en cuenta en realidad, o sea, la escuela sigue normal se trabaja en base a lo que ya conocemos, no se ha hecho en realidad ningún cambio, se ha estado igual. No hay cambios en absoluto."

Por el comentario anterior sería interesante conocer a qué ellos le llaman escuela normal, o qué es lo que ellos ya conocen.

En cuanto al "buen funcionamiento de una escuela", los entrevistados coincidieron en señalar que, maestros, alumnos, padres de familia, dirección son los encargados de hacer la escuela. También coincidieron en señalar que no debe existir una separación entre los actores, sino más bien una armonía y buenas relaciones humanas, para así poder transmitir a los niños un buen trato, cariño y respeto. Uno de los profesores, al ser interrogado acerca de este tema comentó:

" ¡ muy buena pregunta!, son muchas cosas para que una escuela funcione bien de verdad yo pienso que principalmente debe de haber armonía entre lo que es su personal, sus compañeros de trabajo, la directora y esa misma armonía que hay entre los compañeros de grado se transmitiría a los niños, un buen trato, cariño a los niños, respeto. Para que funcione la escuela también debe de haber relaciones humanas, independientemente de que seamos amigos o no, primero somos compañeros de trabajo."

Para que la escuela pueda funcionar bien, los maestros consideraron que es necesario que "cada quien este en donde debe", esto es que cada uno cumpla con sus tareas tanto con su grupo como en las comisiones, que haya una buena organización, así como una participación colectiva. También asociaron que el buen funcionamiento a la salud de la institución, ya que al funcionar bien una escuela, se sienten bien todos los que participan en el proceso educativo.

Por lo anterior, en general los profesores tienen la concepción del buen funcionamiento de la escuela como un todo, como una armonía y buenas relaciones de trabajo, como una salud y como un prestigio

El concepto de organización

El concepto que tienen los profesores de esta escuela acerca de lo que es la organización escolar no está muy definido, de hecho todos vincularon o incluyeron la organización como parte de la planeación, de modo que no existe diferencia alguna entre organización y planeación, para algunos de ellos estos dos conceptos son sinónimos. Los siguientes comentarios ilustran lo antes mencionado:

*" para mi la organización y la planeación van de la mano,
son sinónimos"*

"Es planear las actividades escolares"

En general el concepto que se puede englobar de organización por parte de los profesores es según ellos el de tener preparadas las clases diarias de una forma individual.

Todos los profesores están muy de acuerdo en considerar que una organización funcional facilita el trabajo docente; más de la mitad consideraron que las formas de organización del trabajo escolar que actualmente existen en su escuela son útiles y funcionales. Las formas de trabajo reconocidas por ellos es, planear con anticipación las actividades a realizar, recabar información y material, prever necesidades y dar soluciones, calendarizar actividades de un común acuerdo, elaborar un plan de trabajo por parte de la dirección con base en los planes de cada profesor, adecuar en tiempo y en espacio el trabajo.

Todos los profesores afirmaron que en su escuela existen estructuras para la organización escolar como órganos, equipos y comisiones. Estas últimas fueron identificadas como el mecanismo más claro para organizarse.

"Disciplina, guardia, aseo, botiquín, club ecológico, se trata de participar todos los profesores, se van rotando las actividades"

Los encargados de llevar a cabo la organización de las actividades en estas comisiones son docentes, director (en este caso directora) e inspectora, para así que cada profesor lo concrete en su salón, de manera adecuada a sus necesidades. No obstante, uno de los docentes puso en tela de juicio las estructuras existentes en la escuela, como lo podemos ver en el siguiente comentario:

"pues supuestamente deberían de ser todos (maestros, director, inspector) ¿Pero por qué supuestamente? Porque no se llega a lograr realmente la integración, en mi caso he tenido que trabajar realmente sola, incluso se me han presentado casos específicos donde yo he demandado el hecho de que se involucre la dirección, que se involucre la inspección o comentarlo con mis compañeros, yo he solicitado juntas extraordinarias porque he sentido la necesidad de que todo mundo este involucrado, porque todos estamos expuestos a una serie de problemas y factores que yo he detectado y que es importante comentarlos, pero sin embargo no se ha dado, cuestiones que atañen a todos, incluso las guardias, la

organización no nada más de salón sino en general del plantel escolar."

No obstante, ellos opinaron que primero debe existir una buena organización en la dirección para que así ellos apoyen en todo lo que la directora diga, como puede verse para los docentes, el que una escuela funcione bien, requiere primero de tener una buena organización en la dirección y en la supervisión, tal parece que esta es una condición para que en la escuela haya una buena organización.

"que haya buena organización en la dirección y después nosotros apoyando en todo lo que la directora nos diga."

En cuanto a las reuniones periódicas, solo 9 de 17 profesores, estuvieron de acuerdo en que se realizan reuniones por afinidad de materia o grado. No obstante, no todo parece funcionar de esta manera, como se deduce del comentario que realizó una profesora de USAER:

"yo me he dado cuenta por la convivencia con los maestros que ellos se organizan por grado, se hace mucho trabajo colegiado por grado, porque es muy difícil poner a 20 maestros de acuerdo, entonces es más fácil que entre dos o tres maestros se pongan de acuerdo, que es el número de grados que nosotros tenemos, para realizar actividades paralelas."

En lo que respecta a los 8 profesores restantes ellos dijeron que es imposible que se realicen reuniones debido al ya antes mencionado problema de tiempo.

Otra condición importante en la organización del trabajo es la comunicación entre maestros, padres y autoridades, así como una disposición para la tolerancia, la paciencia, el tiempo y ganas de trabajar.

"Que haya comunicación entre maestros, padres y autoridades (directora e inspectora) que todos estemos involucrados y que realmente la escuela tenga presencia como plantel, pero que existan normas y reglamentos, una serie de cuestiones ordenadas objetivos encaminados a lograr la integración, lograr la conciencia de que esto es una comunidad, no nada más de que yo como director me limito a estar en la dirección, yo como inspector nada más.....Yo pienso que los maestros somos apáticos y no nos abrimos por el miedo de que es más carga de trabajo de hecho sí, pero estamos para eso, y si queremos que esto funcione mejor tenemos que abrirnos y no nada más limitarnos y dar mucho tiempo esfuerzo, paciencia tolerancia y ser consientes de que tenemos trabajar."

Según información aportada por los profesores, además de llevarse a cabo las juntas de consejo técnico el último viernes de cada mes, celebran algunas juntas extraordinarias, ya que el tiempo no es suficiente para cubrir algunas veces el itinerario de la minuta de trabajo. Estas juntas extraordinarias son llevadas a cabo a la hora del receso de los niños, con el inconveniente de que nadie atiende el cuidado de estos mientras están en reunión.

El concepto de participación

Los profesores asocian la participación con la búsqueda de un fin común, una ayuda entre todos, trabajo en equipo, como una colaboración conjunta para realizar actividades de trabajo en la escuela y así obtener un buen funcionamiento de la misma.

Sobre este punto, todos los profesores incluyendo a la directora, están de acuerdo en que la participación conjunta en todas las actividades escolares conlleva a elevar la calidad de la educación en dicho plantel.

"Es colaborar para que el trabajo resulte mejor"

No obstante, ellos comentaron que la colaboración debe de estar en función de las aptitudes y cualidades de cada uno de ellos.

En cuanto a las formas de participación por parte de los profesores, 15 de ellos comentaron en su escuela están dispuestos a participar en órganos, equipos o comisiones para la organización del trabajo escolar. Pero también comentaron que su forma de participación es por medio de comisiones, por mencionar algunas de ellas, de puntualidad, de aseo, de botiquín, de cooperativa...etc. En donde dichas comisiones son intercambiadas entre ellos por espacios de tiempos establecidos. Estas comisiones son asignadas de acuerdo a sus aptitudes.

Los profesores se ponen de acuerdo ya sea en juntas de consejo técnico, que son reuniones de toda la planta docente y directiva, así como por grado, que son solo los profesores que tienen el mismo año escolar. En estas reuniones ellos se ponen de acuerdo para la asignación de tareas voluntariamente.

Por otro lado, la forma en que ellos cooperan con sus demás compañeros para que así la escuela funcione "bien", es por ejemplo según ellos, cumpliendo con las comisiones que se les han asignado, tratando de participar en las actividades a realizar, cooperando en trabajo en equipo, estas son las opiniones de ellos en su mayoría, aunque hubo algunos que comentaron lo siguiente:

"No coopero tan directamente con ellos, pero procuro que mi grupo, que es parte de todo, pues se maneje como debiera, o sea, que participe en las actividades que la escuela tenga contempladas"

En cuanto a la toma de decisiones, esta se lleva a cabo mediante el consenso en las juntas de consejo técnico, ya que según ellos "no tienen tiempo para reunirse en otras ocasiones".

Al respecto, 12 profesores comentaron que en la escuela se acostumbra pedir la colaboración y sugerencia de todos para la resolución de algún problema, básicamente es así como ellos entienden y llevan a cabo el consenso.

En este mismo sentido, al preguntarles cómo era que llegaban a dicho consenso cuando alguno de ellos estuvieran en desacuerdo con la forma de resolución de algún problema en cuestión, a lo que todos contestaron que nunca habían vivido situación parecida, debido a que por eso se escuchan todas las opiniones, para así después llegar a tomar la más idónea en la resolución de dicho problema. El siguiente ejemplo ilustra lo antes dicho:

"primero lo platicamos, siempre lo comentamos absolutamente todo"

"Opinamos todos, y ahí es donde nos ponemos de acuerdo, opinando todos, es por mayoría"

A decir de los propios maestros, el tipo de cuestiones en las que acostumbran tomar decisiones de forma conjunta, tienen que ver con los problemas que atañen a la escuela; situaciones que tengan un carácter emergente; en lo relacionado con el proyecto escolar se reúnen para dar sus opiniones basadas en sus experiencias laborales y poder así mejorar la situación específica que atañe a algunos grupos de alumnos, por mencionar algunas de estas, son problemas relacionados con la lecto escritura, entre otras. También se reúnen para fijar fechas en lo concerniente a firma de boletas por parte de los padres de familia, para las evaluaciones de los alumnos, para las festividades, como pueden ser el día de muertos, el día de la madres, el día del niño, por mencionar algunos de estos.

"Algo que influya en toda la escuela, por ejemplo como se va a festejar el día del niño, de que manera se van a realizar las guardias, también se puede llevar a junta de consejo algún problema escolar dentro del salón y bueno eso son sugerencias también es en conjunto, que más.... pues algo que afecte en general a la escuela. Se oyen las opiniones, se comentan y lo que se considera lo mejor y lo que opina la mayoría eso es lo que se queda en cuestiones de organización y en cuestión de trabajo en salón pues todos los maestros si alguien menciona algún problema se opina y el maestro de grupo es el encargado de hacer lo que considere más adecuado."

Qué es planeación

Para los profesores la planificación escolar es preveer lo que se pretende alcanzar, diseñar objetivamente las estrategias a seguir, elaborar un "universo completo de objetivos" a lograr en cada grado, elegir la organización y los materiales para favorecer el aprendizaje de los niños, contemplar las necesidades materiales, pedagógicas o de actualización, la dosificación de contenidos en base a tiempos establecidos, es hacer un esquema que sirva como base para el trabajo escolar.

Pero también, planificar es organizar tiempos, espacios, y actividades que se llevarán a cabo durante todo el año tomando en cuenta el programa de la SEP, de acuerdo a las necesidades del grupo.

El principal instrumento de planificación reconocido por los maestros, es el plan anual, que según algunos se elabora de manera conjunta, esto es, por grados o en juntas de consejo técnico. Para otros, la planificación es llevada mensualmente o por semana mediante el avance programático y solo la realizan individualmente.

De un total de 17 profesores, 10 de ellos afirmaron, que los directivos y profesores analizan de forma conjunta los planes y programas de estudio para elaborar sus avances programáticos. Los 7 restantes, señalaron que esta actividad se realiza de forma individual. Pero por otro lado, 9 de ellos opinaron que en la escuela se elabora un proyecto escolar.

La frecuencia con la que planifican conjuntamente según todos los maestros su trabajo escolar es al inicio del curso, en el intermedio y al final de año, pero también la llevan a cabo cada mes en la juntas de consejo.

Con el propósito de profundizar en los distintos tipos de planificación que se realizan en la escuela, los maestros fueron interrogados acerca de lo que es para ellos el proyecto escolar, plan anual y la planificación de la enseñanza.

En relación al primero, para los profesores el proyecto no tienen un estatuto propio, es decir, no se distingue de otras actividades de planificación con las que están más familiarizados. Está implícito dentro de la planeación

“es un diseño específico”, “es un trabajo derivado del diagnóstico inicial”, “es una proyección a lo que se desea hacer”, “son los lineamientos que marca la S.E.P.”.

De los 17 profesores, 15 de ellos dijeron conocer el plan anual de trabajo; su concepción acerca de este es la siguiente, “es un plan de trabajo a largo plazo”, lo realizan cada maestro con respecto a su grado”, en el caso del director éste lo realiza en función a las características y necesidades de todos los maestros, “es lo que se va a realizar durante todo el año”, “es el plan que engloba todas las actividades de la escuela”, “estos tienen que ver con las instancias de la SEP”, “es una organización a grandes rasgos pues se va a llevar durante todo el año”.

En lo que concierne a la concepción que tienen los profesores acerca de la planificación de la enseñanza, estos dijeron lo siguiente: que “se elabora en base al plan anual y se va contemplado de acuerdo a tiempos y necesidades”, por otro lado, “que está implícita en el plan anual”, “que depende de cada profesor”, “algunas veces se planifica por grados”, “es imposible que se trabaje con todos los maestros, ya que son diferentes grados y el tiempo que es muy escaso debido a tanta carga de actividades”.

Lo que se puede observar con las concepciones antes mencionadas por parte de los profesores, acerca de lo que es el proyecto escolar, el plan anual y la planificación de la enseñanza, es que estas son bastante contradictorias, por

ejemplo algunos comenta que la planificación de la enseñanza es realizada por grados, mientras que otros profesores dijeron que esto es imposible ya que según ellos el tiempo es muy limitado y los grados son diferentes.

Qué es la evaluación

La idea que tienen los profesores de la evaluación del trabajo escolar, es que sirve para ver los logros que se han alcanzado, así como las cosas que hay que corregir y modificar. Esta actividad según ellos debe de ser permanente dentro y fuera del salón, o sea, la escuela, la comunidad, las familias de los niños, y las características de él. Así como también todos los profesores están de acuerdo en que la evaluación es un instrumento para la reflexión de la acción educativa. Pero por otro lado, en lo general, la mayoría de los comentarios se centran dentro de un enfoque de evaluación hacia el alumno, ya sea en su desempeño o en sus actitudes. Dando a resaltar una contradicción con respecto a lo que ellos entienden y lo que realmente se lleva a cabo como evaluación. El siguiente comentario por parte de un docente, demuestra lo que ellos llevan y toman en cuenta para la evaluación:

"aquí se evalúa la disciplina, la limpieza",

" la expresión de los niños",

Los Criterios que los profesores toman en cuenta para la evaluación son, la disciplina, la limpieza, la participación de los alumnos, la asistencia, la expresión de los mismos, el trabajo en clase, la conducta, los conocimientos de cada materia. El siguiente comentario por parte de un docente ilustra lo antes mencionado:

"evalúo el material, el trabajo en clase, la participación

oral, tareas, presentación. Son muchos aspectos, para mi

el papelito con preguntas y respuestas pues no es único, son muchos los aspectos que se tienen que evaluar."

En cuanto a la autoevaluación, 9 de 17 profesores respondieron que no es llevada a cabo, ya que según ellos "es muy difícil decirle a alguien que te critique", esto se relaciona con la idea según la cual un profesor nunca se equivoca, misma que sirve de argumento al porqué de la resistencia, pues como lo señaló un profesora:

"Es que todos estamos casados con la idea de que, ay, yo maestro nunca cometo errores, lo que digo está bien, lo que planifico está bien, y pues no es cierto, realmente muchos de nosotros somos apáticos hasta para ir a tomar cursos, nunca queremos poner de nuestra parte, y realmente tenemos el compromiso con nuestros alumnos de prepararnos, por que bueno, nuestros conocimientos de la normal le van haciendo falta innovaciones, es que es como cualquier profesión, si tu no vas al día, pues simplemente te quedas rezagado. También es el miedo a pensar que como va a haber otro compañero que sepa más que yo, como que es una vanidad mal entendida, a veces nos hace falta tener un poco de humildad y decir tango que superarme."

Con respecto a los 8 profesores restantes, ellos opinaron que si es llevada a cabo una autoevaluación, pero lo que cabría observar aquí, es cómo realmente entienden ellos el concepto de autoevaluación, ya que en uno de los comentarios de los docentes dijo siguiente:

"yo si la llevo a cabo, pero en particular en este ciclo escolar no, debido a que tengo a mi cargo un grupo de primero, y yo pienso que los niños no están en la edad suficiente de evaluarse ellos mismos"

Algo muy interesante fueron los comentarios de algunos profesores con respecto al miedo que les produce la idea de que los padres de familia intervengan en la evaluación, en aspectos como el otorgarles a los niños una calificación, o evaluar el trabajo de los propios maestros.

Incluso la mayoría comento que aún cuando los padres sean profesionistas, no están capacitados para evaluar el trabajo de los niños, ni el de los maestros. Con respecto a esto último, ellos opinaron que se sienten intimidados, ya que si no tienen una buena relación con los padres estos pueden desde correrlos o hasta pagarles menos de lo que ganan ahorita.

Los maestros coincidieron en señalar que los resultados de las evaluaciones a los alumnos son entregadas tanto a los padres de familia, en las reuniones para la firma de boletas, como a la dirección; esta a su vez las entrega a la supervisión. El siguiente ejemplo ilustra la forma en que se procede habitualmente, según lo comentan los profesores:

"primero a la dirección, después la directora hace mención que se va a tener que hacer una junta con padres para enterarlos de como estamos evaluando, no nada más evaluamos nosotros con examen, hay muchas formas de evaluar aquí las utilizamos, y todo eso se los dice a los padres también."

3.2 Organización, planeación, participación y evaluación, conceptos confusos y contradictorios.

Cada escuela posee rasgos de identidad y señas particulares que están en función de todas las personas que laboran en ella, estos constituyen lo que se denomina como cultura escolar, que según Frigerio(1993, p. 35) es:

“...aquella cualidad relativamente estable que resulta de las políticas que afectan a esa escuela y de las prácticas de los miembros. Es el modo en que ambas son percibidas por estos últimos, dando un marco de referencia para la comprensión de las situaciones cotidianas, orientando e influenciando las decisiones y actividades de todos aquellos que participan en ella”

En una forma metafórica, se puede decir que la cultura es el escenario, la obra que se representa, el telón y el fondo de las actividades. Es así, que la cultura escolar se expresa de diversas formas, ya que ésta resulta de las prácticas y maneras en que los actores (maestros, directivos, alumnos, administrativos, padres de familia) se reapropian y resignifican el espacio organizativo.

Esta reapropiación y resignificación está en función de una historia personal de los actores y una historia institucional, en donde los usos y costumbres, los sistemas de socialización, ingreso, ascenso y promoción, los criterios y normas de sanción, los sistemas de seguimiento y control, los modelos de vínculos, los valores vigentes, los prejuicios y criterios de valoración, los distintos estilos que adquiere la dinámica de las relaciones, el grado de adhesión y pertenencia de sus miembros, los matices de la identificación con la tarea, el grupo y la organización, los mitos, leyendas y héroes, el estilo de funcionamiento, las concepciones acerca

del cambio, la representación, recepción y tratamiento de los usuarios o destinatarios contribuyen a configurar lo que se conoce como cultura escolar.

Lo anterior es muy importante para este trabajo, ya que debido a la historia personal de cada maestro y a la historia institucional de cada escuela, la reapropiación de los conceptos de organización, planificación, participación y evaluación escolar puede llegar a ser muy diferente de los planteamientos oficiales, precisamente en función de dicha historia y de un determinado tipo de cultura. Tal vez esto sea lo que se encuentra debajo de las contradicciones y ambigüedades expresadas por los profesores en torno a estos conceptos, mismas que se exponen a continuación.

Los conceptos de organización y de planeación escolar:

Diferentes iguales y complementarios.

Con el propósito de examinar las ideas de los profesores en relación a los temas de organización y planificación, se retoman en este espacio algunos conceptos desarrollados en el marco teórico a partir de los cuales se analizan las opiniones de los maestros.

Como ya se mencionó en el capítulo anterior, la organización escolar según Gargallo(1990, p2. 18) se divide en dos planos, el plano formal que comprende una dimensión racional y otra de tipo simbólico, y el funcional (existencial), en donde el primero está formado por las relaciones entre la estructura y la cultura, mientras que el segundo, por los escenarios empíricamente observables del funcionamiento, con todas las interacciones comunicativas mediatisadas por los códigos de poder, control, etc.”.

Con base en el reconocimiento de estos planos y de acuerdo con (Gairín,1996) la organización escolar consiste en disponer y relacionar los diferentes elementos de una realidad para conseguir la mejor realización de un proyecto educativo.

Dichos elementos son principalmente, la presencia de un fin u objetivo común, un conjunto de hombres y medios, el esfuerzo combinado y un sistema de dependencias y relaciones.

En resumen, en la organización escolar es tan presentes las siguientes características:

- Interrelación de elementos diversos (materiales, personales, etc.)
- Totalidad aditiva e integradora.
- Instrumentalización respecto a una meta o fin.
- Control constante y evaluación.
- Dinamismo intra, entre y extra coordinador entre los diferentes elementos.
- Sentido de aplicatividad, adecuación a la realidad.
- Continuidad en el tiempo.

En lo que concierne a la planeación, lejos de entenderla como una predeterminación rígida y mecanicista, es un instrumento que permite establecer pautas de control (del tiempo, de los recursos, de los procesos..) y posibilita una retroalimentación continua a partir de la reflexión en común sobre la práctica.

Según Sarramona(1990,p. 16), se planifica para resolver un problema de una realidad existente o para construir una nueva realidad. La planificación es la explicitación de lo que se piensa hacer, y en el caso de la educación escolar la realidad a construir se refleja en las finalidades y objetivos del curriculum.

Por otro lado, el objetivo de la planeación es convencer a los actores de la educación de la factibilidad y bondad de los cambios propuestos, por lo que esta actividad está dirigida a motivar voluntades; presupone una relación dialógica entre el planificador y los actores en la cual se transmiten los mismos razonamientos que subjetividades.

La efectividad de la planeación depende de tres condiciones: *Saber hacer, querer hacer y poder hacer.*

En donde, saber hacer implica conocer y dominar la metodología de la planeación. Querer hacer no es sino la voluntad política de afrontar los riesgos asociados a un cambio y apoyar el proceso del mismo. Poder hacer depende del espacio de negociación política y económica entre los protagonistas afectados por el cambio y quienes lo planean.

Lo primero que se tiene que tener en cuenta a la hora de realizar una determinada planificación, es la situación real desde la cual se va a partir. Por lo tanto, según García(*Op. cit.* pp. 70-71), la fase inicial de una planificación requiere un estudio minucioso y un análisis detallado de cada uno de los elementos que componen la realidad.

Al comparar estas ideas con las expresadas por los profesores, puede verse que existen diferencias notables, pero sobre todo definiciones similares para conceptos diferentes. En el siguiente cuadro se muestran las concepciones que tienen los profesores sobre de organización escolar – columna del lado izquierdo – y planificación escolar – columna del lado derecho - .Al leer la información de manera vertical se encuentran las opiniones de todos los profesores, mientras que de hacerlo horizontalmente, se puede comparar las respuestas de cada uno de los entrevistados sobre ambos temas. Tanto como en este, como en el resto de los cuadros, la opinión que aparece al final corresponde a la de la directora.

Concepciones de organización y planeación:

Profesor	¿Para usted que es organizar el trabajo escolar de su escuela?	¿Para usted que es planificar el trabajo escolar?
1	Dar la adecuada planeación para lograr los propósitos que se fijan como equipo de trabajo.	Es prever lo que se pretende alcanzar y fijar los propósitos.
2	Adecuar en tiempo y en espacio el trabajo de manera equilibrada para un mejor funcionamiento del servicio que se da en beneficio de los niños.	Es organizar en tiempo y espacio el trabajo "académico" "sobre todo".
3	Diseñar las estrategias de aprendizaje	Diseñar objetiva y veraz mente las estrategias a seguir para alcanzar los programas de enseñanza aprendizaje
4	Elaborar un plan de trabajo por parte de una dirección basado en los planes de cada profesor.	Elaborar el universo completo de objetivos a lograr en cada grado.
5	Es planear mis actividades que voy a llevar a cabo durante el ciclo escolar, tomando en cuenta todos los materiales que se me proporcionan del grado y de las experiencias que he tenido de otros grados.	Elegir los contenidos, la estrategias, la organización y los materiales para favorecer el aprendizaje de los niños.
6	Tener preparadas mis clases diarias.	Es organizar mi trabajo que llevaré a cabo durante todo el año escolar, tomando en cuenta el programa de la SEP. 3. Del grado que me sea asignado.
7	Colaborar como equipo para hacer funcionar la escuela.	Organizar de manera sistemática y acorde a las necesidades del grupo.
8	Prever necesidades y dar soluciones, planear actividades.	Organizar para la realización de un trabajo más coherente.
9	Es planear con anticipación cada actividad.	Organizar.
10	Planear las actividades escolares.	Es organizar o dosificar los contenidos durante todo el año escolar.
11	Dar lineamientos para conjuntar el trabajo como equipo	Dosificar contenidos en base a tiempos establecidos
12	Es planear el trabajo para efectuarlo en un tiempo determinado y en forma equilibrada para un mejor resultado	Es organizar el trabajo en espacios y tiempo.
13	NO CONTESTO	Es hacer una planeación, un esquema que sirva como base para el trabajo escolar
14	Es revisar constantemente los planes anuales de trabajo para ver que se ha hecho y que hace falta.	No contesto
15	Planear, discutir, recabar información y material para las actividades que se van a realizar.	Es estudiar las características de los alumnos en todos los aspectos, y con base en ellos decidir las mejores estrategias y contenidos, actividades...etc. Para la obtención de mejores resultados.
16	No contesto	Seleccionar las actividades y los propósitos semanalmente
17	Calendarizar actividades bajo el común acuerdo de las personas que conformamos.	Contemplar las necesidades tanto pedagógicas, de actualización, sobre recursos materiales y entre todos hacer una planeación.

Pero para darle más sentido empecemos primero con la columna izquierda, en donde se puede apreciar que para algunos profesores de esta escuela, la organización escolar se reduce a la organización del trabajo escolar a un nivel del salón de clases, a pesar de que la pregunta que se realizó fue muy específica con respecto a que entendían ellos por la organización escolar.

Para otros profesores, la organización escolar es entendida como una proyección a futuro de las actividades, (ver profesores 10, 9, 13, 16, 1, 11), si bien es una idea más amplia, también resulta ser muy vaga.

En general, los conceptos de los profesores de esta escuela se pueden dividir entre los que toman en cuenta al fin común, el trabajo en equipo y la combinación de esfuerzos conjuntos de los que enfatizan la preparación de clases o actividades diarias en el aula de una forma individual, como características principales de la organización. Por lo que se puede ver y retomando a Gairin (1996), los docentes tienen una concepción muy limitada de esta, debido a que por ejemplo, ninguno de ellos toma en cuenta a el control constante y la evaluación de todas las tareas educativas, no tienen muy claro el sentido de aplicabilidad de la organización escolar, no marcan una continuidad en el tiempo. Un ejemplo claro de esto es la definición que da la directora sobre el tema y en la que solo menciona la calendarización de actividades bajo un común acuerdo.

Pasando a la segunda columna, tenemos que los profesores entienden a la planeación como una organización de tiempos y espacios, profesor 2, como la elaboración de objetivos, profesor 4, como la organización del trabajo que se desarrollará en todo el años, profesor 6, 8, 11, 15, 16. Por lo que se puede ver que los profesores solo entienden a la planeación, al igual que la organización, de una forma limitada, debido a que solo tienen un enfoque de este concepto en función del salón de clases. También se puede ver que, que los docentes toman en cuenta a los materiales, el tiempo y las estrategias pero de forma separada.

Pero qué se puede ver en lo antes dicho y en el cuadro, bueno, pues se encuentra que los profesores no tienen una disociación de los conceptos de organización escolar y la planeación.

Para aclarar lo mencionado en el párrafo anterior, tenemos que, se puede observar en la columna izquierda - organización - que los profesores entienden a

esta como una proyección de las actividades a futuro, y en la columna derecha – planificación – encontramos que también es entendida como una proyección a futuro de las actividades, lo que nos puede estar indicando que los profesores no encuentran una aplicatividad a la organización, por eso tal vez no logran entender estos conceptos por separado, que a mi juicio, ellos tal vez están más acostumbrados a manejar la planeación, y en específico la de su salón de clases, de ahí que, tal vez tantas respuestas por parte de ellos enfocadas a la organización y planeación de las actividades de su salón de clases.

Esto que se está mencionando, se puede observar en el cuadro de similitud y controversia en la concepción de organización y planificación, en las casillas que están en negritas.

Otro ejemplo en donde se puede corroborar lo antes dicho, es en los comentarios que se tuvieron en la entrevista grupal, en donde se les preguntaba, si la organización y la planeación eran sinónimos. A lo que ellos respondieron en conjunto.

“ Tanto la organización como la planeación son sinónimos, van de la mano. Tal vez la diferencia es que uno va primero y el otro después”.

Para cerrar este punto, se hará con la concepción de la directora, en donde esta elabora al igual que todos una no disociación entre estos dos conceptos, pero incorpora un punto muy importante, el cual es la participación de los actores y el común acuerdo de estos, al igual que los profesores 1, 8, 12.

Participación un concepto limitado.

El sistema educativo es un tipo de actividad social que requiere de manera especial de la participación, porque la actuación educativa se ejerce tanto en el nombre de los intereses generales de la comunidad, como por delegación expresa de los principales responsables de la educación de los niños y de los jóvenes, es decir de los padres y de los tutores. La educación no se expresa, pues, como una simple actividad técnica que correspondería exclusivamente a los profesionales de la misma, sino que incide sobre los valores sociales, sobre el conjunto de la cultura, y sobre la personalidad individual de cada ciudadano. No en vano la escuela es hoy la única institución por la que pasan durante varios años todos y cada uno de los individuos de un país.

La participación sirve como una estrategia para mejorar las relaciones de los miembros de un grupo a fin de lograr objetivos comunes, pero es necesario controlar en qué medida se produce esa participación tanto a través de los resultados conseguidos, como mediante el análisis del proceso mismo, según Gento Palacios (1994), de este modo se puede llegar a constatar el rendimiento de la institución y la realidad de su propio funcionamiento.

A continuación se presenta una gráfica en la cual se dan a conocer las concepciones de los maestros y directora acerca de lo que es para ellos la participación de todos los profesores en las tareas escolares columna izquierda y cómo es que participan en dichas tareas columna derecha.

Qué se entiende por participación y cómo se participa en la escuela.

Profesor	¿Que entiende por la participación de todos los maestros en la tareas escolares?	¿En su escuela cómo participan los profesores?
	1 Tener un fin común que es el buen funcionamiento de la escuela	De acuerdo a sus comisiones.
	2 Que cada uno colabore de acuerdo a sus aptitudes y cualidades, para un mejor funcionamiento escolar.	En comisiones de acuerdo a sus aptitudes.
	3 Diseño de actividades y objetivos a alcanzar en forma conjunta y diseño de mecanismos para poder lograrlos.	En forma reservada, no les gusta involucrarse con nada ni para bien ni para mal.
	4 El cumplimiento del programa a desarrollar en cada grado.	Mediante el cumplimiento de su programa.
	5 Es el buen funcionamiento de la escuela.	Trabajando con los niños, pidiendo apoyo a padres de familia, y se han dado platicas para mejorar el trabajo.
	6 El trabajo distribuido para todos. El compromiso de todos para sacar adelante cualquier trabajo.	Poniendonos de acuerdo, puede ser por grado por grupo y todos.
	7 La colaboración y la ayuda que nos prestamos unos a otros.	Por comisiones de manera rotativa.
	8 Colaborar para realizar las actividades con el fin de mejorar el trabajo.	Con opiniones o de acuerdo a la facilidad para la solución de algún proyecto.
	9 Es colaborar para que el trabajo resulte mejor.	En diferentes actividades.
	10 Planear las actividades escolares.	Por comisiones.
	11 Que todos los maestros deben realizar actividades para el buen funcionamiento de la escuela.	Activamente en actividades propias de la escuela.
	12 Que todos los maestros colaboren de acuerdo con sus cualidades y actividades para un buen funcionamiento.	Por medio de comisiones.
	13 Que todos lleven a cabo las metas propuestas en junta y que si se realicen.	Con lo propuesto tratar de cumplir.
	14 Cuando se hace un trabajo en equipo se facilita y funciona mejor y es bueno que cada uno coopere y tenga predisposición al trabajo.	Participan llevando a cabo comisiones, concursos, etc.
	15 Obvio. Aportar y generar soluciones a problemas que se presentan. Apoyo a compañeros en todos los aspectos.	Nos reunimos y nos ponemos de acuerdo, asignamos tareas y voluntariamente nos proponemos.
	16 Desde organizar por ejemplo concursos de lecto-escritura hasta algún evento del 10 de mayo, y elaboración de planes y programas.	Nos organizamos por comisiones.
	17 La participación aunque se da no como quisiéramos, si se da y se considera por todos los miembros de la comunidad.	Tanto en aspectos de organización, planeación y conforme se van desarrollando tal o cual actividad.

A diferencia del tema anterior existe mucha más claridad por parte de los profesores acerca de lo que es para ellos la participación, para qué sirve y quiénes deben de participar.

En cuanto al concepto de participación, es interesante el señalamiento que hacen los profesores 2 y 12 sobre la necesidad de participar de acuerdo a aptitudes y cualidades, acercándose más a un concepto en el que se reconoce la importancia de los saberes para la participación. Por su parte, los profesores 8 y 9 enfatizan la colaboración como rasgo esencial de la participación.

Como puede observarse, algunos profesores centran su respuesta no en el concepto mismo, sino en la idea de para qué sirve la participación o para qué participar, por ejemplo, los profesores 3, 4, 5, 6 y 7 dijeron que sirve para diseñar actividades y objetivos, desarrollar el programa y para un buen funcionamiento de la escuela.

Quiénes deben de participar en la escuela, es algo en lo que al parecer todos están de acuerdo, debido a que la mayoría de los profesores hace alusión a la participación como un medio para conseguir el bien común, tanto de ellos como para la escuela.

Por su parte, la directora, opina que la participación no se da como se quisiera, según ella, que exista un compromiso más real por parte de los profesores con las tareas educativas y las comisiones, pero que sí es considerada por todos los miembros de la escuela. Esta respuesta se relaciona con la del profesor 3 columna derecha, en donde también se hace alusión a una participación de manera reservada. También dicha respuesta de la directora no contesta a la pregunta de que entiende, sino que contesta a quienes deben de participar.

En lo que concierne al cómo se participa los profesores 1, 2, 7, 10, 12, 14 y 16 mencionaron que ellos lo hacen mediante comisiones, que según ellos son asignadas en las juntas de consejo técnico. Para otros es poniéndose de acuerdo ya se según ellos por grado o por grupos, profesor 6, 9 y 16.

Como en la columna anterior, en esta hubo un profesor que no contestó a la pregunta de cómo participan, profesor 10.

¿Qué se encuentra en todo esto.? Bueno lo primero que me atrevo a decir es que los profesores de esta escuela solo toman a las comisiones como la única estrategia a seguir para cumplir con la participación escolar. Además para mi esto viene a contrastar con lo mencionado por ellos en la columna izquierda, en donde se acercan más a la definición que se retoma al principio de este punto, aunque con una forma de rompecabezas, en donde cada concepción de los profesores fuera la pieza de una enorme cuadro separado en muchas piezas. Es para mi como si se tuviera una definición de lo que se es, pero lo que se lleva a cabo es muy diferente, como si hubiera una contradicción entre el ser y el deber ser, como si la participación se llevara a cabo en la escuela para cubrir un requisito normativo, como si solo se encubrieran en las comisiones para respaldar su colaboración en la escuela.

Otro punto interesante es la forma en cómo perciben la participación de los padres de familia, debido a que esta es de forma condicionada por parte de los profesores, ya que ellos están de acuerdo en que los padres de familia participen, pero solo en aspectos de mantenimiento de la propia escuela. Este tipo de resistencia podría ser ocasionada por la falta de información que ya se mencionó al inicio de la descripción. Esto se dice por que tiene mucha relación con la creación de ideas por parte de maestros sin fundamento. Como son:

“No, porque en algunas ocasiones los padres de familia no están muy enterados de las reformas que ha habido. En el apoyo, en el cumplimiento a las juntas, en el tener atención, en el cuidado de los materiales de aquí. Pero involucrarse en el trabajo no estoy de acuerdo en eso”

“ No, lo que pasa que los padres no nada más vienen a eso, sino ya quieren mandar a nosotros, a la directora también, o sea, no nada más se meten en ese

punto, sino que quieren absorber más. Si esta bien que participen, pero en un determinado limite."

"Ellos deben de participar ayudando a sus niños, ayudando al edificio escolar, pero de que ellos vengan aquí a evaluar, calificar tarea y que traigan exámenes a parte eso si no."

Por ultimo, también se encontró que los profesores justifican su limitada participación debido al escaso tiempo disponible para reunirse en otras ocasiones aparte de las juntas de consejo técnico.

Evaluación educativa, fuente de controversias y temores.

La evaluación de la escuela debe de ser según Domínguez (1996), un proceso en el que tanto el evaluador como los evaluados formen un equipo que negocia los indicadores, los criterios, las metodologías, las técnicas y los instrumentos, así como el papel o rol que cada uno va a desempeñar.

Este proceso debe de ser abierto y flexible de tal forma que pueda reelaborarse continuamente en función de los datos que se recojan y de la evolución del equipo y los nuevos consensos o pactos a los que se puede llegar.

En los centros escolares pueden existir varios tipos de evaluación, al respecto, Santos Guerra (1996, pp. 85-87) clasifica tres tipos de evaluaciones que se pueden llevar a cabo en los centros escolares, y que son a) evaluación informal, b) evaluación externa y c) evaluación interna.

Por lo que concierne a la evaluación interna, las características que debe de reunir según este mismo autor son:

- a) Debe de tener en cuenta el contexto, en otras palabras se analiza lo que sucede en la escuela, ya que ningún centro escolar es igual.
- b) Está atenta a los procesos y no sólo a los resultados.
- c) Da voz a los participantes en condiciones de libertad, ya que son ellos los que disponen de las claves interpretativas de los que sucede en el centro.
- d) Usa métodos diversos y suficientemente sensibles para captar la complejidad de los fenómenos que se producen en la escuela.
- e) Debe de estar atenta a los valores.
- f) No tiene que convertir la complejidad en simplificaciones.
- g) Se realiza a partir de una negociación en la que esté garantizada la defensa de los intereses de toda la comunidad y no de algunos grupos.
- h) Tiene una visión holística, la cual ha de tener lugar aunque se esté evaluando algún aspecto parcial del centro, ya que solamente se podrá comprender plenamente ese fenómeno desde las influencias de todos los demás factores.
- i) Debe de impulsar el dialogo, la participación y la reflexión sobre el mejoramiento.
- j) También debe de estar comprometida con la sociedad, ya que tiene en cuenta los intereses del contexto.

Como veremos enseguida, las concepciones de evaluación que sostienen los profesores de esta escuela se encuentran muy alejadas de este planteamiento.

En el siguiente cuadro que se muestra a continuación, se concentran las respuestas de los profesores sobre el tema de la evaluación escolar.

Qué y cómo evaluar el trabajo escolar

Profesor	¿Para usted qué es evaluar el trabajo escolar?	¿Cómo se realiza la evaluación de todas las actividades escolares en su escuela?
1	Ver los logros que se han alcanzado.	De acuerdo al plan anual.
2	Es dar una calificación numérica que no siempre es real, ya que en la evaluación intervienen muchos factores.	Por observación directa y numérica, tomando todos los aspectos integrantes del niño.
3	Medir el alcance de los objetivos propuestos.	Insuficientemente a nivel global y en mi grupo con: tareas, intervenciones, asistencias, exámenes.
4	Elaborar el universo completo de objetivos a lograr en cada grado.	Se conjuntan los objetivos de cada materia con los derivados de los exámenes de diagnóstico.
5	Es una actividad permanente dentro y fuera del salón.	Se pide siempre un examen, ya que es indispensable para conocer las condiciones en que se encuentran los niños.
7	Es verificar si se cumple o no el trabajo.	Cumpliendo con el trabajo que se pide a cada maestro.
8	Es tener a nuestro alcance los medios para conocer los avances alcanzados.	No contestó.
9	Verificar si se han alcanzado los propósitos.	Todo el trabajo escolar es evaluado y está permanente.
10	Es en una forma objetiva, precisar cuales son los conocimientos, habilidades, actitudes que hay que reformar.	Con ejercicios, tareas, participaciones, etc.
11	Conocer los avances que se han logrado.	Orales y escritos.
12	Es tener una medición de cómo se están realizando el trabajo y retroalimentarnos.	No contestó.
13	Es escribir una calificación a los alumnos tomando en cuenta muchas cosas por ejemplo: participación, cumplimiento.	Se toma en cuenta todos los aspectos que conforman la forma integral del niño.
14	Ver los avances logrados y los que faltan o si hay que reforzar.	Evaluaciones parciales, cuestionarios, evaluaciones bimestrales trabajo diario.
15	Es verificar si realmente ha funcionado y si se ha llevado a cabo.	Son evaluaciones escritas, concursos, cuestionarios.
16	El grado de avance en los conocimientos adquiridos por su uso.	
17	Es comprobar si los conocimientos impartidos a los alumnos fueron comprendidos, asimilados y son capaces de aplicarlos.	Con los trabajos cotidianos como: tareas, ejercicios, participaciones en clase, cumplimientos, responsabilidad, asistencia, complementada con la evaluación mensual.
18	Tomar en cuenta todos los aspectos generales del niño.	No contestó.
19	Es observar que beneficios, avances y logros en general se obtuvieron, que se puede corregir o modificar.	Es generalmente a través de exámenes escritos, pero se toma en cuenta lo que se pueda observar.

Al analizar el contenido de la columna izquierda, se puede observar que la visión que tienen los profesores sobre la evaluación es limitada, ya que sus comentarios se centran casi exclusivamente en la evaluación del alumno, (ver profesores 1, 2,

9, 10, 11, 12, 13, 14 y 15), no así en otros aspectos importantes, algunos de ellos mencionados por Santos Guerra (1996):

- La evaluación debe de tener en cuenta el contexto, en otras palabras se analiza lo que sucede en la escuela, ya que ningún centro escolar es igual.
- Está atenta a los procesos y no sólo a los resultados.
- Da voz a los participantes en condiciones de libertad, ya que son ellos los que disponen de las claves interpretativas de lo que sucede en el centro.
- Usa métodos diversos y suficientemente sensibles para captar la complejidad de los fenómenos que se producen en la escuela.
- Debe de estar atenta a los valores.
- No tiene que convertir la complejidad en simplificaciones.
- Se realiza a partir de una negociación en la que esté garantizada la defensa de los intereses de toda la comunidad y no de algunos grupos.
- Tiene una visión holística, la cual ha de tener lugar aunque se esté evaluando algún aspecto parcial del centro, ya que solamente se podrá comprender plenamente ese fenómeno desde las influencias de todos los demás factores.
- Debe de impulsar el dialogo, la participación y la reflexión sobre el mejoramiento.
- También debe de estar comprometida con la sociedad, ya que tiene en cuenta los intereses del contexto.

Con respecto a la forma en que se lleva a cabo la evaluación, en la columna derecha del cuadro se observa que al parecer los profesores realizan una evaluación de las actividades escolares enfocadas al aprendizaje de los alumnos.

Cabe preguntarse hasta qué punto los docentes comprenden el significado de la evaluación del trabajo escolar de una forma holística, sobre todo, cuando al parecer, esta actividad se circunscribe al salón de clases.

Al parecer también existe una visión restringida del diagnóstico como parte de la evaluación escolar. Por sus comentarios se deduce que ellos llaman diagnóstico uniformemente a la aplicación de un examen a los alumnos, al inicio del año escolar para ver "en qué condiciones vienen" estos últimos. (Ver profesores 3, 4, y directora.)

En lo que concierne a la evaluación de su desempeño por parte de los padres, o bien a la autoevaluación entre profesores, tal parece que ésta se encuentra ausente de sus esquemas prácticos, o bien es motivo de rotundo rechazo, probablemente por miedo a ser criticados. Lo que es un hecho es que en esta escuela no se lleva a cabo ninguna forma de autoevaluación individual o colectiva, salvo la que se solicita como parte de la evaluación del desempeño profesional en carrera magisterial, pero curiosamente ningún maestro hizo mención de ella.

Según Santos Guerra (1996), entre los principales factores de rechazo a este tipo de evaluación son la rutina que impide interrogarse sobre el alcance y el significado de lo que se hace; el simplismo, que convierte en innecesarias las preguntas y en molestas las complejidades; el individualismo, que solo le toma atención a la acción educativa a las asignaturas y a las aulas; la comodidad que elude las preocupaciones y los esfuerzos sostenidos; la aceleración, que convierte lo urgente en importante; los temores, que hacen concebir a la evaluación como una amenaza; la falta de experiencia en estos trabajos.

En la práctica, varios de estos factores pueden intervenir para frustrar el trabajo de evaluación de manera colegiada. De ahí la conveniencia de empezar por pequeñas experiencias, en las condiciones y situaciones reales, sin esperar las condiciones ideales que nunca llegarán. Otro aspecto es que los personajes implicados no se sientan perjudicados con dicha evaluación. Además, hay que hacerles ver a los profesores lo importante que sería llevar a cabo procesos de evaluación en la escuela.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES:

De acuerdo con Elmore(1990), toda reforma enfrenta diversos problemas en diferentes niveles de decisión y concreción, como son a nivel político, a nivel normativo – operativo y a nivel de la práctica.

En este último nivel es donde se centró este trabajo, es decir, en aspectos relacionados directamente con la tarea educativa cotidiana, entre los principales hallazgos de esta investigación tenemos lo concerniente a las concepciones de los profesores sobre evaluación, organización, planeación educativa y participación. Al respecto aún parece lejana una interpretación en sentido amplio de estos temas y por tanto, una modificación de los esquemas prácticos de los profesores que los lleven a un cambio para mejorar su enseñanza y el funcionamiento de la escuela en general.

Con respecto al concepto de evaluación, todos los docentes, incluyendo a la directora, conciben únicamente la evaluación como actividad útil para valorar los resultados y el desempeño de los alumnos, olvidando aspectos tan relevantes como la autoevaluación docente, tanto individual como colectiva, el diagnóstico entendido como un tipo de evaluación que ayuda a comprender cuáles son los problemas a resolver. En síntesis, la visión de la evaluación como actividad retroalimentadora, útil para corregir y mejorar globalmente a la escuela, se encuentra ausente de las explicaciones ofrecidas por los docentes de este plantel.

En lo que concierne a la organización y la planificación educativa, se pudo observar que existe una confusión entre estos dos conceptos, debido a que los maestros confunden el aspecto funcional y operativo de la organización con una proyección de la planeación ya sea a futuro, corto, mediano o largo plazo y viceversa con respecto a la planeación.

Por último, sobre el concepto de participación educativa, los maestros se limitan a referirse al tema en términos del "deber ser", no así del "ser", es decir, aparentemente los docentes tienen una mejor comprensión de dicho concepto, pero a la hora de llevar este a la práctica, difieren de su forma de pensar con respecto a la participación educativa, en un pura participación mediante comisiones, aunque su cumplimiento y funcionalidad queda en tela de juicio, debido a que como se pudo observar, algunos maestros no llevaban a cabo las actividades propias de dichas comisiones, como la de vigilancia a la hora del recreo, ya que con frecuencia los niños llegaban a salirse de las instalaciones de la escuela. Otro ejemplo es mantener el patio limpio durante el receso, cuestión que rara vez ocurría. Si bien los docentes creen que la participación es primordial para el buen funcionamiento de toda la escuela, lo cierto es que en los hechos, su compromiso de participación se limitaba a su grupo, olvidando que todos forman un grupo de trabajo, un equipo que es deseable trabaje como tal, tanto en su salón de clases como en la propia escuela, esto ayudaría a mejorar tanto cuestiones de rendimiento escolar como las relaciones interpersonales, pudiendo así lograr una educación de calidad.

Pero además de esta disociación entre el "deber ser" y el "ser", existe un desconocimiento y rechazo a niveles y formas diferentes de participación de otros agentes educativos importantes como los padres de familia. Esto puede deberse en parte al escaso conocimiento de documentos oficiales como la Ley General de Educación y el Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 por parte de los docentes; la desinformación suele generar "tabus" en los maestros, mismos que a su vez generan miedo a perder el trabajo si los padres de familia los evalúan.

Por todo esto, y de acuerdo con Elmore (1990), las concepciones ambiguas dan cabida a una diversidad de interpretaciones, así como de acciones favorables para ciertos grupos de interés al interior de la escuela.

Después de examinar las concepciones de los profesores acerca de lo que es la organización del trabajo escolar, la planeación, la participación y la evaluación escolar, y como un resultado del análisis correspondiente, surgen una serie de interrogantes que podrían dar pie a la generación de problemas susceptibles de investigaciones posteriores, entre las que destacan las siguientes:

La pregunta que surge sobre los aspectos que hay que tener en cuenta para el trabajo colegiado es: ¿ Qué aspectos serán tomados en cuenta por las escuelas primarias para trabajar de una forma colegiada?, ¿ Qué condiciones resultan indispensables para lograrlos?.¿ Hasta que punto es posible llevar a cabo un trabajo colegiado en la escuela básica?. Según Díaz Romero¹, "una estrategia para involucrar a todos en un proceso permanente de construcción, destacando que a mayor autonomía en el trabajo pedagógico se requiere mayor trabajo colegiado" . Es interesante desde este punto de vista la relación directamente proporcional que plantea el autor con respecto a que, a mayor autonomía, mayor será la necesidad de trabajar colegiadamente.

Así mismo, para este autor es importante tener en cuenta tres aspectos para dicho trabajo colegiado, los cuales son:

- Formación.
- Organización.
- Integración

Por otra parte, un supuesto a dilucidar es si escaso intercambio de experiencias y saberes entre los profesores de las escuelas del nivel básico – en este caso, primaria - , es uno de los detonadores del fuerte aislamiento en la organización escolar. Surge así la siguiente pregunta: ¿El intercambio de experiencias restringidas al nivel de aula de manera anecdótica, tiene la misma utilidad e impacto que un intercambio y cuestionamiento de la vida escolar en su conjunto?

¹ Referencia pendiente.

Otro aspecto de interés que se deriva de este trabajo es profundizar en el conocimiento sobre los procesos que pueden impulsar la democracia en las escuelas. Al respecto, surgen un conjunto de interrogantes:

¿Será la escasa información por parte de los profesores la que ocasiona ciertos temores muchos de ellos infundados, acerca de la participación de los padres en la evaluación escolar?

¿Qué está sucediendo a nivel de la supervisión, con respecto a la interpretación que prevalece con respecto a los aspectos de organización, participación, planeación y evaluación educativa? ¿Cómo se entiende e impulsa el trabajo colegiado desde en la supervisión?, ¿Qué procedimientos se han contado por parte de la supervisión para que los maestros y directores tengan un mayor conocimiento de los aspectos antes mencionados? ¿Estos procedimientos estarán siendo útiles y eficaces para ayudar a los docentes?

En cuanto a la participación, la directora de este plantel comentó que en dicha escuela "no se da como se quisiera"; la pregunta que surge es, ¿Qué estrategias están siguiendo los directores para propiciar la participación de todos los profesores en las tareas escolares?.

Con respecto a la evaluación escolar, la tendencia a enfocarla y limitarla hacia la evaluación del alumno y en particular de su comportamiento más que de su aprendizaje, lleva a plantearse la necesidad de intensificar los procesos de formación profesional en la escuela sobre este tema.

En el proceso de Reforma a la Educación Básica en México se ha hablado entre otras cosas de la necesidad de revalorar la función magisterial, pero al encontrar conceptos tan limitados sobre la evaluación, organización y planeación, es

necesario preguntarse sobre la pertinencia e impacto de instrumentos como la carrera magisterial, para la profesionalización de los docentes.

Para terminar, es importante señalar la relación que guarda este trabajo con la formación profesional del psicólogo educativo. En primer lugar, este tipo de investigaciones le permiten conocer los procesos, prácticas y actos principales del hecho educativo, para así contribuir en algún momento a mejorar la calidad educativa; otro aspecto importante fue haber observado el abismo existente entre lo que proponen los documentos oficiales y lo que realmente entienden los profesores, para así poder construir elementos teóricos metodológicos acordes al contexto y a la realidad de la escuela en donde intervenga este profesional.

BIBLIOGRAFÍA:

ALVAREZ, M. y Santos M. "Tecnología sobre planificación, toma de decisiones, integración y márketing" en Dirección de centros docentes, gestión por proyectos. ed Escuela Española, España, 1996.

ANDER EGG, E. La planificación educativa. ed Magisterio del Río de la Plata, Argentina, 1993.

ANTUNEZ, S. Claves para la organización de centros escolares. España, Cuadernos de educación ICE/Horsori 1994.

BRIST, MARTIN. "Organización y Modelos Organizativos", Organización y planificación integral de centros. España, Escuela española 1996.

CASANOVA, M. A. La evaluación, garantía de calidad para el centro educativo. ed Edelvives, España, 1992.

DARDER y Franch. " Proyecto Educativo de centro y concreción del curriculum" en: Grupo clase y proyecto educativo de centro. ICE/HORSORI, Barcelona 1994.

DAVIS, G y Thomas, M. Escuelas eficaces y profesores eficientes. ed La muralla, Madrid, 1992.

DE LA ORDEN Hoz. "Evaluación, innovación y calidad educativa" en Revista mexicana de pedagogía, No 33, Enero y febrero de 1997.

DOMINGUEZ FERNÁNDEZ, G y Mesanza López, J. (cords) Manual de organización de instituciones educativas. ed Escuela Española. España 1996.

ELMORE, R. "Introducción: El Cambio de Estructura en las Escuelas Públicas", La restructuración de las escuelas. ed Fondo de cultura Económica, México 1990.

FIERRO C. y Rojo Pons, S. El Consejo Técnico. un encuentro de maestros Libros del rincón, SEP, México 1994.

FRIGERIO, G. et. al. "La Cultura Institucional Escolar" en: Las instituciones educativas Cara y Ceca. ed Troquel, Argentina 1993.

FULLAN, M. "La Gestión Basada en el Centro: el Olvido de lo Fundamental", Revista de educación no. 304. España 1994.

GAIRIN SALLÁN, J. " La dinamización del centro escolar, estrategias para la mejora de la calidad educativa" en La dirección. clave de la calidad educativa. Actas del primer Congreso Internacional de Dirección de Centros Docentes. ed ICE/Univ. De Deusto, España, 1992.

GAIRÍN, SALLÁN Joaquín. "Organización de instituciones educativas. Naturaleza y enfoques" en Manual de organización de instituciones educativas. Editorial Escuela Española. España 1996

GARAGORRI, X. y Municio, P. Participación. autonomía y dirección en los centros educativos. ed Escuela Española, España, 1997.

GARCIA, REQUENA FILOMENA. Organización Escolar y Gestión de Centros Educativos. Ediciones Aljibe, Colección Biblioteca de Educación, 1997.

GARGALLO,R. La organización escolar y la inspección educativa. Una inspección educativa como factor de evaluación sistemática. en Revista de educación No. 305. Año, 1990.

GENTO PALACIOS, S. "La participación como estrategia de intervención en la gestión" en Participación en la gestión educativa. ed Aula XXI/Santillana, España, 1994.

GUEVARA, NIEBLA. La educación y la cultura ante el tratado de libre comercio. Nueva imagen, México 1992.

LEY GENERAL DE EDUCACIÓN, México, 1993.

PROGRAMA DE DESARROLLO EDUCATIVO 1995-2000, México, 1995.

McCORMICK r. Evaluación del curriculum en los centros escolares. Editorial Morata. Madrid 1996.

PASTRANA, FLORES L. Organización, dirección y gestión en la escuela primaria: Un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica. Tesis DIE # 24. México 1997.

POZNER de WEINBERG, P. "La Gestión Escolar", El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Aique Grupo Editores 1990.

PRAWDA, JUAN. Teoría y praxis de la planeación educativa en México. ed Grijalbo, México 1984.

Programa de desarrollo educativo 1995-2000

ROCKWEL, E. "Acercamiento a la realidad escolar" en Rockwell E. y Mercado R (1989) La escuela. lugar del trabajo docente. DIE/CINVESTAV/IPN, pp 35-56.

SABIRON SIERRA F. Evaluación de centros docentes. modelos aplicaciones y guía. Ed Librería Central. Zaragoza, 1990.

SACRISTAN GIMENO y Pérez Gómez "El proyecto educativo de centro" en : Comprender y transformar la enseñanza. ed Morata, España, 1992.

SANTOS GUERRA M. "Evaluar los Centros Escolares: Exigencia y Necesidad" en: Evaluación educativa. Ed Magisterio del Río de la Plata. Argentina 1996.

SANTOS GUERRA, M. A. Entre bastidores. el lado oculto de la organización. ed Aljibe, España, 1994.

SARRAMONA, J. La democracia en la escuela. ed Ceac., Madrid, 1990.

SCHETTINO, MACARIO. Tratado de libre comercio ¿qué es y cómo nos afecta?. Grupo editorial Iberoamérica. México 1994.

SCHMELKES S. Evaluación de la educación básica. Documento DIE # 46, México, febrero de 1997.

SCHMELKES S. La calidad en la educación primaria. un estudio de caso. ed Fondo de Cultura Económica, México 1997.

SCHMUCK, RICHARD A. "Relaciones entre el desarrollo de la organización y el aprendizaje" en Revista mexicana de pedagogía no. 42. México, julio y agosto de 1998.

STAKE ROBERT. Investigación con estudio de casos. Ed Morata. Madrid.

VÁZQUEZ, Ma. Proyecto docente sobre didáctica y organización escolar. U de Sevilla, 1988.

ZORRILLA FIERRO MARGARITA "La institución escolar: entre las contradicciones y tensiones del sistema educativo" en: Memoria electrónica. V congreso nacional de investigación educativa. Universidad Autónoma de Aguascalientes, Ags., México, oct – nov. 1999..