

INSTITUTO TECNOLÓGICO Y DE ESTUDIOS SUPERIORES DE OCCIDENTE

RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE NIVEL SUPERIOR
SEGUN ACUERDO SECRETARIAL 15018 PUBLICADO EN EL DIARIO OFICIAL DE
LA FEDERACIÓN EL 29 DE NOVIEMBRE DE 1976.

DEPARTAMENTO DE EDUCACION Y VALORES MAESTRIA EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS



TESIS

LA PARTICIPACIÓN SOCIAL DE LAS FAMILIAS EN EL MEJORAMIENTO ESCOLAR, UN RETO A LA GESTIÓN EN EL MARCO DE ESCUELAS DE CALIDAD.

Sistematización y análisis de procesos de intervención en la
gestión escolar.

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
MAESTRO EN GESTIÓN DIRECTIVA DE INSTITUCIONES
EDUCATIVAS

PRESENTA:

Tomás Rodríguez Santana

ASESOR:

Mtra. Rosario González Hurtado

Guadalajara, Jalisco, Febrero del 2010

INDICE

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

Contextualización del centro y del problema.-----	4
---------------------------------------------------	---

CAPÍTULO II

Planteamiento del problema y diagnóstico desde el proyecto escolar.

2. 1 La problemática en el centro al iniciar la gestión directiva. -----	16
2.2. Diagnostico de la situación problema desde el proyecto escolar. -----	19

CAPÍTULO III

Fundamentos teóricos de las acciones realizadas.

3.1 El programa de escuelas de calidad.-----	30
3.2 El trabajo con las familias.-----	45
3.3. Escuela en mejora continúa -----	52
3.4. El liderazgo del director en una educación de calidad -----	54

CAPÍTULO IV

Descripción de la intervención realizada y recuperación de la estrategia.

4.1. Descripción de proyectos y acciones que coordinan y desempeñan los padres de familia.-----	62
4.2. Recuperación de la estrategia de gestión-----	82

CAPÍTULO V

Resultados de la intervención y evidencias de la mejora.-----	88
---------------------------------------------------------------	----

5.1. Documentar las acciones de intervención. -----	89
-----------------------------------------------------	----

5.2. Logros en la consolidación de la participación de las familias en la comunidad escolar-----	91
5.3. Logros y mejoras en el centro y en el proyecto escolar derivadas de la participación de las familias. -----	92
5.4. La mirada de otros actores en torno a los logros y mejoras-----	95
5.5. Retrospectiva sobre los indicadores de logro -----	99

CONCLUSIONES Y REFLEXIÓN FINAL

Conclusiones y reflexión de los aprendizajes en torno a la gestión.-----	102
--------------------------------------------------------------------------	-----

BIBLIOGRAFIA -----	107
---------------------------	-----

ANEXOS -----	111
---------------------	-----

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo es resultado de recuperar, en términos de intervención escolar, el proceso cotidiano de la gestión escolar y darle soporte a través de la reflexión y la crítica, construidas a lo largo de los estudios de la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas.

Esta dirigido a la comunidad escolar y a los directores, para dar cuenta de la importancia de la interacción que se establece entre profesores, padres y alumnos, para abordar no solo los contenidos curriculares sino otros procesos de aprendizaje, que se desarrollan a partir de la cooperación de las familias en la atención a las necesidades de la comunidad escolar, esto como ejercicio de responsabilidad social y educativa.

Las acciones iniciales en este proceso de intervención se enfocaron en conformar y hacer operativas algunas estrategias de planeación para el ordenamiento del centro escolar, una de éstas fue la elaboración de una agenda de trabajo muy sencilla en la que se implico y obtuvo la ayuda de los padres haciendo equipo con los maestros, favoreciendo la infraestructura y realización de proyectos que impactaban sobre el clima escolar, palabras del director, “el ingreso de la escuela al PEC, nos dio acceso a nueva información que trajo consigo un replanteamiento en cuanto a la forma de trabajo, descubriendo las carencias en lo conceptual y lo teórico, así como deficiencias en las prácticas escolares”.

El trabajo con padres se inició al poco tiempo de mi llegada a la dirección de la escuela, en 1993, no obstante el ciclo escolar 2002-2003 fue el período detonador de una gestión de la mejora más articulada y consistente, que progresivamente ha avanzado a consolidar la participación de los padres y a desarrollar el compromiso comunitario con el proyecto de la escuela.

En este trabajo se considerarán para el análisis de la intervención los ciclos escolares 2002-2003, 2003-2004, 2004-2005, 2005-2006 y 2006-2007, tomando como criterio que los procesos se encuentran más consolidados, y que se cuenta con más material para documentar el proceso y que se tuvo como referente la participación en el Programa de Escuela de Calidad.

El presente trabajo se elabora como una recuperación de la intervención realizada en centro escolar para la solución de un problema. El documento se organiza en cinco capítulos con los siguientes contenidos:

En el primer capítulo, se presenta la contextualización del centro escolar, narrando elementos de su historia, como es que cada turno tiene nombre distinto, los esfuerzos colectivos para su edificación, las autoridades que han participado y los temas transversales que han definido el perfil de escuela, el proyecto escolar, el cuerpo docente y sus escasos procesos de participación, sus formas de relación y sus características de actualización y capacitación, así como la capacidad de los padres para participar.

El capítulo dos, inicia con una descripción de la situación problema general en la escuela e integra el diagnóstico de las necesidades sentidas y la problemática escolar delimitando la participación de las familias como problema central y haciendo uso del diagnóstico elaborado para el Programa de Escuelas de Calidad.

En el tercer capítulo se presenta el soporte conceptual y técnico de las estrategias implementadas en el proyecto de intervención en la gestión escolar. Poniendo énfasis en el trabajo con las familias, en el marco del Programa de Escuelas de calidad y la concepción de una gestión transformacional en la escuela.

En el capítulo cuarto se describe las acciones de intervención apoyadas desde el proyecto escolar, acotado al tiempo que se permanece en el Programa de Escuela de Calidad (PEC), 2002 – 2007, documentando la información sistemática de los factores y formas de organización que permitieron conformar estrategias de intervención para la mejorara del centro

El quinto capítulo presento los resultados de la intervención al trabajo con padres de las familias para informar sobre su consolidación en cuanto a la participación en esta comunidad escolar así como las evidencias de la mejora que han provocado en los diferentes espacios y ámbitos de la organización y el proyecto escolar aplicado en el centro educativo.

Por último, se presentan las conclusiones y reflexiones finales, en el que se analiza el proceso, se describen los logros alcanzados, a lo largo de la intervención con las familias, considerando la dimensión valoral y la participación en las relaciones escuela – familias, así como su impacto en los aspectos educativos.

Se toma en cuenta el antes y el después del proceso de intervención de la gestión escolar. Se hace mención de los aprendizajes de los diferentes actores, con la intención de que estas ideas, se conviertan en vehículos de actualización y compromisos sociales, para que cada familia sienta la felicidad de pertenecer a un centro educativo y luche por su mejora y transformación cotidiana.

CAPÍTULO I

Contextualización del centro y del problema.

1.1. Contextualización del centro.

Datos históricos

La escuela urbana No. 998 “Idolina Gaona de Cosió”, es una institución pública de nivel primaria con sostenimiento estatal, ubicada en el municipio de Tonalá, Jalisco. En 1979 su fundación se realizó con urgencia por los conflictos políticos, entre docentes federales de la sección 16 y estatales de la sección 47 del Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación (SNTE).

Surge desde hace 27 años, igual que la colonia en que se ubica. La mayoría de los habitantes de esta zona, son personas de clase media trabajadora, por lo que un porcentaje alto son profesionales técnicos que trabajan para las diferentes Secretarías del Gobierno Federal e instancias del ámbito estatal y municipal, por lo que podemos hablar de una población heterogénea.

El grado de escolaridad en las familias no es tan alto, especialistas técnicos en el trabajo que desempeñan, esto influye en práctica que se refleja en la escuela; por un lado los padres de familia tienen un nivel social y cultural medio, y trabajan con horarios de tiempo completo, en consecuencia buena parte del día los niños están solos o en guardería los menos, otros están bajo la responsabilidad de algún familiar, o en su defecto con vecinos que les cobran por cuidar los hijos.

Esto genera un serio problema para los profesores, pues el niño no cuenta con el acompañamiento de sus padres, ni con cuidados indispensables en su formación. Sus esquemas valorales son bombardeados por estilos callejeros, el video juegos, programas televisivos. Por esa razón los estudiantes no cumplían

con tareas escolares, tampoco tenían el hábito de estudiar en casa, por lo tanto el resultado del esfuerzo que los mentores realizaban en la escuela era pobre.

La administración del centro educativo

A su llegada la titular de la Supervisión de la Zona Escolar estatal No. 73, inicia gestiones administrativas de personal para cubrir los 6 salones en construcción. Obteniendo respuesta favorable de la estructura educativa se asigna a la primera directora titular para levantamiento censal y de inmediato nombran 6 docentes, reubicando personal para atender necesidades.

La capacidad de atención a la población infantil fue rebasada; se habilitó la escuela en una segunda etapa, con lo básico para el servicio. A los seis años de carencias y lucha, se cambia la directora titular y se nombra un encargado de esta dirección quien permanece en el puesto tres años, lo sucede un nuevo encargado que permanece un año; llega por cambio desde el medio foráneo la titular de dirección, que acepta como auxiliar al que le antecedió. La gestión directiva de ésta se torno polémica y desató conflictos en todos los ámbitos, con tres años de permanencia la situación fue insostenible, y se asigno de nuevo una encargada del despacho de la dirección escolar.

En el año 1993 cuando solicita la comisión SEP – SNTE, que yo tome el cargo y auxilie a la supervisora en el centro escolar como titular de esa Institución. Ya era director en la zona en una escuela de nueva creación por el turno vespertino con cinco años de antigüedad, desde el cambio de adscripción cumplo ya catorce años en esta escuela.

Nombre institucional

La tradición del estado en cuanto a nombre del edificio, se rige por el momento y sus personajes; así, al recibir la escuela en situación precaria y funcionando en el turno matutino, se colocó una placa alusiva a “Jesús Reyes Heróles”. Con el crecimiento de población se autorizó el turno vespertino, esto generó discusión por el nombre y espacios. Por esos días la muerte de la maestra “Idolina Gaona de Cosío”, fue la razón por la cual se decidió que se cambiara la placa con el nombre de ésta. El grupo docente vespertino no lo aceptó y tiene 5 años que le adjudicaron a su turno el nombre de “María Concepción Becerra de Celis”.

Cada turno maneja características propias, desde luego, también influye el hecho que la población está integrada por personas provenientes de distintos lugares de origen, por lo que se atiende una fuerte migración de otros estados del país. Esto ha dado como resultado una comunidad multicultural, que ha dificultado que se forme una cultura local y se observe aceptación a la diversidad.

Ubicación geográfica

El edificio escolar se encuentra ubicado al norte de la colonia Loma Dorada en los límites con un pueblo indígena que se llama el Rosario, aislado por un arroyo de aguas negras a cielo abierto, al oriente y con muro de 1.20 Mts. de altura esta la secundaria Estatal No. 25, al sur están los multifamiliares que se construyeron con el grupo inmobiliario de este fraccionamiento y al poniente una privada con casas unifamiliares y baldíos.

El predio tiene tres mil metros cuadrados, está bardeado en su totalidad; cuenta con un ingreso para vehículos. Por ambos lados de este se ubican salidas de emergencia, entrada al área de oficinas; un ingreso restringido a

personal por los controles de la instalación eléctrica, lo utiliza el personal de mantenimiento para contenedor de basura, Por la calle de Loma Copala, se construyó un ingreso para los alumnos, con defensa especial y acondicionado con rampa, otra entrada exclusiva es para la cocina de los desayunos escolares y el espacio oficial de la Unidad de Servicios de Apoyo a la Educación Regular (USAER).

MISIÓN

En la Escuela Primaria Urbana No. 998 “Idolina Gaona de Cosío” se facilitará a los alumnos el saber, con el propósito de que desarrollen sus habilidades para que aprendan a aprender, aprendan a hacer, aprendan a ser y aprendan a convivir para enfrentar con éxito la problemática que la sociedad les presente.

La convivencia social implica aprender a expresar las ideas y comprender las ideas de otros, por ello promoverá el desarrollo armónico de todas las facultades de los alumnos, entre las que destacan las habilidades básicas de lecto-escritura, la formación matemática elemental y la formación científica para la comprensión de los fenómenos naturales y sociales.

La vida en grupo demanda la conformación de metas comunes, la toma de decisiones y el consenso de soluciones ante las necesidades, por lo tanto la democracia se fomentará como forma de vida tanto en el ámbito escolar como familiar y comunitario, fundada en la búsqueda del constante mejoramiento económico, social y cultural de nuestra comunidad educativa.

Ante la diversidad cultural, contribuirá a la mejor convivencia humana, el aprecio por la dignidad de la persona y la integridad de la familia, sustentada en los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos.

La interdependencia económica internacional implica comprender el concepto de soberanía atendiendo a la unidad nacional, por ello se fomentará el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional en la independencia y la justicia. Para formar el sentido nacionalista, se atenderá a la comprensión de nuestros problemas, el aprovechamiento de nuestros recursos, la defensa de nuestra independencia política, el aseguramiento de nuestra independencia económica y la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura.

Todo lo anterior estará basado en los resultados del progreso científico, para luchar contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y prejuicios, manteniendo ante todo el principio constitucional de mantenernos ajenos a cualquier doctrina religiosa. (Proyecto escolar, 2003)¹.

Somos una institución creada para cubrir las necesidades básicas de aprendizaje de los alumnos de 6 a 12 años de edad a través de la participación social comprometida de cada familia, del profesionalismo docente y el cumplimiento de planes y programas; que busca una educación de calidad, poniendo énfasis en el proceso de adquisición de lecto-escritura, apoyándose en la participación efectiva de los padres de familia (Proyecto escolar 2006).

VISIÓN

La Escuela Primaria Urbana 998 “Idolina Gaona de Cosió” es una institución que ofrece servicios educativos de calidad, con organización participativa, incluyente e integral. El plantel escolar cuenta con espacios educativos que promueven aprendizajes para aprender, para hacer, para ser y para convivir. La comunidad escolar está integrada por directivos, docentes, personal de apoyo, padres de familia, alumnos, autoridades de gobierno y personas comprometidas con las metas de calidad educativa de ésta comunidad. El ambiente de trabajo

¹ A partir de este ciclo escolar, cada evaluación anual se ajustan la misión y la visión institucional, hasta el 2006 donde se concluyó con la participación del programa escuelas de calidad.

generado por la centro escolar es ejemplo de convivencia democrática, de práctica de valores universales y de respeto a los derechos humanos. Cada uno de los integrantes de la comunidad escolar se siente orgulloso de pertenecer a ella y trabaja responsablemente por lograr el éxito en sus actividades (Proyecto escolar, 2003).

Ser una escuela comprometida con la comunidad escolar, a partir del profesionalismo docente y equilibrado funcionamiento pedagógico – administrativo que busca una cultura de autoevaluación y cambio para lograr una mejora continúa que impacte en el desarrollo armónico del alumno y su familia (Proyecto escolar, 2006).

Infraestructura y programas complementarios

Las doce aulas con que cuenta la escuela, están distribuidas en dos módulos, uno de ellos de dos pisos y el otro en una sola planta. En cada módulo se ubica un anexo de sanitarios para niños y niñas, en el plantel hay uno exclusivo para el personal docente.

Se cuentan con oficinas para la dirección, una para el turno matutino y otra para el vespertino, entre estas la oficina de supervisión escolar. Una bodega para el material de educación física del turno matutino, un espacio que por décadas se improvisó como casa del velador y los dos últimos ciclos escolares es la oficina para el equipo del USAER.

Con recurso del Programa Escuelas de Calidad (PEC), hace cuatro años se inició la construcción de una biblioteca en el turno matutino, destinada a los primeros talleres para padres con actividades educativas y al nivel del grado donde se encuentra su hij@, con el objetivo de observar procesos de apoyo en las tareas escolares.

Hace 3 años se remodelaron los baños de los estudiantes y hace 2 años se construyó la cocina oficial para beneficiarios del “Desayuno Escolar”, el ciclo anterior se ubicaron señalamientos integrales, e iniciamos con la sombra del área cívica para cerrar este año con pórtico, se proyecta completar bodegas para mantenimiento en ambos turnos y habilitaremos espacio abierto para eventos e insumos de seguridad.

Contamos con un patio cívico decorado con jardineras y cubierto con malla especial para sombra, canchas para deportes y foro para presentación de bailables y otros eventos al aire libre. El desnivel diseñado permite ubicar a los espectadores en área deportiva, aprovechamos la sombra natural de los árboles, queda pendiente espacio de tierra y control fluvial.

La infraestructura escolar revela 6 etapas en su construcción; una dirigida por el grupo Inmobiliaria Loma Dorada desaparecida a la fecha, la segunda complementa una primera etapa por Obras Públicas del Estado, la tercera con liderazgo municipal, una cuarta donde los padres contemplan la construcción de la del casa velador, la quinta se combina el Ayuntamiento con los padres y Escuelas de Calidad, en la última se aplican recursos de Escuelas de Calidad.

Todas las aulas y oficinas cuentan con equipo y mobiliario que requiere protecciones dado el alto índice de inseguridad en la comunidad, que se ha encontrado con: la construcción de un puente vehicular, la puesta en marcha de una línea del transporte urbano la ruta 807 y la ampliación de la ruta 646 hasta el Rosario. Condiciones que siguen alterando las ya difíciles relaciones entre grupos antagónicos y pandillas que conflictúan a la comunidad en general.

Recientemente se conectó la red sanitaria al drenaje municipal, se construyó un aljibe para contrarrestar el problema del agua en la colonia, iniciamos la ubicación de bancas para clima adecuado durante el recreo y presentación de

festivales que lo requieran. Se instalaron escalera y protecciones a las antenas de recepción satelital y teléfonos, de este edificio educativo².

Mantenimiento y equipamiento anual

Los padres de familia, las autoridades de escuela y del lugar, se coordinan para un mantenimiento, equipamiento y actualización en anexos y materiales escolares, (por lo que se perciben tres estilos arquitectónicos con características diferentes). La rehabilitación, acondicionamiento y participación permanente hacen que el edificio, cuente con espacios cuidados y cómodos para alumnos, maestros y padres.

Un 50% de los salones se equipó con Enciclomedia, el 100% con botiquín, ventiladores, lámparas especiales y locker, el mobiliario de mesas binarias con sus respectivas sillas individuales, en un 83% de los espacios. Un 17% se mantiene con butaca individual. Se adquiere y distribuye papel de todo tipo en cada salón con registro al docente para su control.

RECURSOS HUMANOS

Personal	% Actualización
1 Director sin grupo.	
1 Secretario de apoyo técnico pedagógico.	7% de personal titulado en maestría
13 Docentes frente a grupo.	7% de personal pasante de maestría
1 Docente comisionado al Sector No. 22	27% de personal titulado en la Universidad Pedagógica Nacional.
1 Docente comisionado a Zona No. 73	
5 Especialistas que integran el equipo de USAER.	13% de personal con Licenciatura en Normal Superior de Jalisco
1 Persona de apoyo en artes plásticas comisionado.	13% de personal con Licenciatura en educación primaria
1 Responsable de actividades deportivas con 19 horas.	33% de personal con Normal básica.
2 Responsables del mantenimiento del plantel.	
total 25 personas	100 %

² Con el ascenso anual de la participación social, las autoridades en todas las instancias le invierten todos los ciclos como premio a la entrega de las familias de esta escuela, que además inicia la inserción del turno vespertino.

Experiencia laboral

Resulta interesante observar a los maestros en su trayectoria laboral. Dos de ellos tienen relativamente poca experiencia, de 0 a tres años; hay cuatro de 10 a 20 años, lo que ya supone una mayor experiencia profesional. Por último, diez de ellos cuentan de veinte a más de 30 años de experiencia, lo que indica una importante trayectoria en el magisterio. Por otra parte, hay un 31% con la Normal básica, 27% con Licenciatura de la UPN y solo un 14% con Maestría, en porcentaje igual están dos con Normal Superior y la generación de licenciatura por las Normales de Primaria; al confrontar con la permanencia laboral, se nota estabilidad en el centro escolar, solo llegan interinos por muerte o jubilación.

Antigüedad y permanencia docente	(Datos de 2007)
<p>1º. A 10 años, todos frente a grupo y en 5 escuelas. 1º. B 31 años, todos frente a grupo y en 3 escuelas. 2º. A 29 años, todos frente a grupo y en 3 escuelas. 2º. B 27 años, con 3 interrupciones por comisión administrativa y en 5 escuelas. 3º. A 20 años, todos frente a grupo y en 3 escuelas. 3º. B 12 años, todos frente a grupo y en 3 escuelas. 4º. A 0 años, interina por jubilación y 1 escuela. 4º. B 11 años, todos frente a grupo y en 3 escuelas. 5º. A 17 años, todos frente a grupo y en 3 escuelas. 5º. B 20 años, 5 años como secretaria técnica y en 3 escuelas. 6º. A 23 años, todos frente a grupo y en 3 escuelas. 6º. B 3 años, todos frente a grupo y en 2 escuelas. 6º. C 25 años, todos frente a grupo y en 4 escuelas. Comisionado al sector 22 años, 19 en comisiones y en 3 escuelas Secretaria técnica 20 años, 7 en comisión administrativa y en 5 escuelas. Director 26 años, 6 frente a grupo y 20 en dirección y en 4 escuelas.</p>	

La escuela en relación con zona escolar

La zona escolar No. 73 cuenta con 10 instituciones públicas y 2 particulares. Entre los 7 centros que laboran en el turno matutino, la escuela que dirijo es la segunda en atención a población infantil y es la única que trabaja con Proyecto Institucional oficial, esto es determinante en la calidad del servicio que se ofrece, donde se busca una educación integral.

Los concursos oficiales que requiere cada ciclo escolar se desarrollan en este plantel, por el espacio y facilidades de atención con los padres de familia y el gasto económico requerido. Un 60% de eventos se realizan en el turno matutino. A nivel estado la escuela ha obtenido los primeros lugares en diferentes concursos.

Estadística oficial 2006-2007

Es una escuela de organización completa por cada grado se atienden 2 grupos, planeamos una atención máxima de 80 estudiantes por grado, excepto la generación actual donde hay 3 grupos del sexto grado, iniciamos el ciclo con una población femenina de 250 y una masculina de 262, cerramos con un total de 230 alumnas y 262 alumnos como se ve en este registro³.

Grado	Grupo	maestr@s		No. de alumn@s que atiende		
		Mujer	Hombre	Mujeres	hombres	Total
1º.	A	X		19	22	41
1º.	B	X		21	20	41
Parcial 1º		2		40	42	82
2º.	A	X		19	19	38
2º.	B	X		14	20	34

³ Estos datos corresponden al ciclo escolar 2006-2007, ciclo donde concluye el seguimiento del PEC.

Parcial 2º		2		33	39	72
3º.	A	X		21	19	40
3º.	B		X	17	22	39
Parcial 3º		1	1	38	41	79
4º.	A	X		18	22	40
4º.	B		X	22	16	38
Parcial 4º		1	1	40	38	78
5º.	A		X	18	24	42
5º.	B	X		21	18	39
Parcial 5º		1	1	39	42	81
6º.	A	X		14	23	37
6º.	B	X		16	20	36
6º.	C	X		10	17	27
Parcial 6º		3		40	60	100
Totales	13	10	3	230	262	492

1.2. Contextualización del problema.

Desde el origen del centro la participación de padres, ha sido una problemática importante, pues como hemos mencionado en páginas anteriores, la diversidad social de las familias, es la característica principal de la comunidad que ha conformado esta zona periférica de Tonalá. La heterogeneidad de valores y las expectativas sobre lo que la escuela debe ofrecer a cada segmento social, han dado lugar a divisiones y subgrupos, con demandas y puntos de vista muy diferentes e incluso contrapuestos que van desde aquellos que consideran que la escuela debe ofrecerles todos los beneficios sin ningún compromiso de su parte, hasta quienes consideran la escuela como un bien que hay que cuidar y desarrollar en beneficio de sus hijos, por lo que están dispuestos a colaborar y hacer equipo con los profesores y la dirección.

De manera semejante, a nivel educativo, las demandas, necesidades y posibilidades de los alumnos son muy heterogéneas, haciendo compleja la

tarea de los profesores para dar respuesta a perfiles tan desiguales, especialmente porque la cooperación de los padres en el apoyo educativo varía notablemente en función del nivel socioeconómico y de las características culturales de cada familia.

Dicha problemática no había sido atendida por los directores anteriores, por lo regular el problema era evadido por los directores en turno, quienes incluso por su corta estancia en la dirección, nunca lograron consolidar el acercamiento sistemático de las familias a la escuela y mucho menos un proyecto de trabajo con ellos. Para mí, como director desde 1994, era claro que los profundos problemas que experimentaba la escuela, no podían ser resueltos desde fuera, Era necesaria una acción decidida de las familias y los maestros, y si la colaboración para lograr mejoras no lograba conformarse, la escuela estaba condenada a continuar la historia que ya conocíamos.

CAPÍTULO II

Planteamiento de la situación problemática y diagnóstico

Este capítulo se integra por dos apartados: el primero enfocado en una descripción de la problemática del centro al inicio de la gestión directiva; y el segundo con un diagnóstico focal elaborado como parte del proceso de participación en el programa de escuelas de calidad elaborado en el año 2002.

2. 1 La problemática en el centro al iniciar la gestión directiva.

Antecedentes

Para comprender el proceso de mejora en este centro escolar, es pertinente remontarnos a su origen, pues éste ha marcado los procesos y acciones que lo han llevado a lo que es hoy día. La fundación de la escuela se realizó en el año de 1979 en una época en la que existían conflictos políticos entre docentes federales estatales por el control de la escuela.

Con la recepción oficial del edificio escolar en 1980, se inicia por parte de la instancia educativa una gestión continua; negociando la ubicación de la Sede de Zona en la oficina del turno vespertino sin demanda a la fecha, se solicitan apoyos para la infraestructura y los servicios básicos que hicieran operativa a la escuela y en particular atender problemas de contaminación ambiental y seguridad perimetral del edificio.

La directora titular fue nombrada en 1985, permanece 4 años en la administración. Una de sus principales acciones fue la gestión de los recursos materiales y humanos, coordinando los esfuerzos y partidas municipales, sin alcanzar una cultura comunitaria de participación, a esa fecha la escuela carecía de buena imagen y sustento jurídico para su reconocimiento en la comunidad.

Al ser la única Zona escolar estatal en el municipio se facilitaron los movimientos del personal docente para atender necesidades de la colonia en cuestión, lográndose a la vez el compromiso para un trabajo de calidad por parte de los profesores. La presión social por la demanda de acceso escolar y la lentitud burocrática llevaron a que en 1989 con el cambio de la directora se nombrara a un interino quien fue relevado en el año de 1990.

Para 1991 la capacidad de atención a la población infantil fue rebasada, lo cual generó molestia entre los padres por el amontonamiento en los espacios acondicionados. Este problema aunado a la reestructuración de zonas del área metropolitana, propició que la directora titular se enfrentara con los diferentes estamentos.

El problema principal de la escuela era una situación de caos administrativo y luchas de poder entre profesores, directora y padres de familia. La base de conflicto se ubicaba en los intereses personales de las directoras vinculado al negocio que se manejaba dentro de la escuela a través de la venta de uniformes escolares, cuya compra condicionaba la admisión de los niños, adicionado a esto se cobraban cuotas en efectivo obligatorias y excesivas. Estos hechos desembocaron en una crisis interna que duró un año, hasta que se cambió la directora y se nombra el actual director¹.

Para esas fechas el estilo directivo era autoritario, los profesores se involucraban poco en el trabajo académico y menos participaban en acciones comunitarias. Esta dinámica administrativa, no planteaba grandes demandas de responsabilidad para los profesores por lo que resultaba “cómoda” para ellos y en consecuencia no todos la cuestionaban.

Por su parte las familias experimentaban grandes inconformidades con el funcionamiento de la escuela y se agrupaban para criticar y desacreditar a la

¹ Esta información la conocí desde los dos ciclos anteriores por ser miembro directivo de la zona escolar y por los comentarios de los colegas en los espacios de Consejo Técnico Institucional.

misma, así como a sus autoridades. No obstante las diferencias con la autoridad los padres no lograban organizarse para hacer alguna propuesta o acción colectiva que solucionara las dificultades.

El nombramiento de un nuevo director (que permanece hasta la fecha), fue el medio que la Secretaria de Educación planteo en 1993 para resolver el problema. Sin embargo la escuela experimentaba caos y múltiples conflictos entre los diferentes actores escolares. La falta de organización social, los malos hábitos y las condiciones de la infraestructura, eran característicos de la situación y causa del ausentismo, deserción escolar, destrucción y mala imagen para la escuela y el personal en su conjunto.

Las prácticas tradicionales y falta en resultados habían generado incertidumbre, apatía para colaboración por parte de las familias y malas condiciones de la infraestructura en todos los espacios existentes. El descredito de la escuela en las diferentes instancias de gestión eran característico; el escenario era crítico y poco esperanzador para impulsar cualquier proyecto.

La nueva dirección aprovechó las instancias de la Secretaria y la relación municipal para hacer gestiones con obras públicas del Estado y CAPECE, logrando en 1995 la instalación de vitropiso para 14 salas. Este hecho fue muy apreciado, por las familias en particular porque no representó un costo financiero a los padres. Favoreció el acercamiento institucional y mejoró la asistencia a eventos escolares, acrecentando la motivación de las familias para comprometerse con las acciones de la escuela.

Para las autoridades que visitaban en eventos especiales este plantel, era evidente el deseo de colaborar en beneficio de la infraestructura escolar. En 1998 se logró el apoyo de una partida del ramo 33 por \$160,000.00 para dos grandes obras; los baños en el espacio de una de la plantas del edificio y las canchas deportivas. De esta manera, la gestión para la mejora se hizo parte de la dinámica de la escuela.

A partir del 2001 la Secretaría de Educación implementó un programa para la nueva gestión escolar de los centros educativos PEC (Programa de Escuelas de Calidad) a la cual nos integramos, como escuela desde su segunda etapa logrando que nos otorgaran una chequera inicial de \$50,000.00 y hasta \$100,000.00 por la participación de organismos de participación social.

La participación en el PEC ha implicado la lucha contra las inercias y a favor de las innovaciones, superar las dificultades informativas e implementar trabajo colaborativo y generar participación social real y efectiva. En este proceso, la participación del directivo en la Maestría en Gestión Directiva a partir de 2002, ha permitido crecer personalmente y en grupo, y nos ha sensibilizado sobre la proyección verdadera de nuestra escuela con todos los actores.

2.2. Diagnóstico de la situación problema desde el proyecto escolar.

El diagnóstico del centro se inició a principios de septiembre del 2002, esto implicó una reestructuración en la agenda del personal directivo, docente y de apoyo, para iniciar de manera sistemática un proceso guiado con el documento *¿Cómo conocer mejor nuestra escuela?* Elementos para el diagnóstico².

Recibimos en ese momento material para fotocopiar, conocer, discutir. Nos organizamos en 10 comisiones de trabajo con el personal que tenía (directivo, docente, de apoyo). Se organizaron los tiempos para el trabajo en la comisión y luego el de la plenaria, donde se concluyera y se tomaran decisiones.

A la vez se nos entregó una videocinta con los temas de: calidad y equidad, reforma educativa y gestión escolar. “Como conocer mejor nuestra

² Programa Escuelas de Calidad, Mayo/2001, SEP.

escuela y el proyecto escolar”, de este último tomamos los elementos que dieron forma al desarrollo del debate en las comisiones.

Planeamos una sesión exclusiva para las resoluciones, afortunadamente en actividades previas se bosquejó lo que en plenaria fue un acuerdo: disponer del paquete informativo con enfoques de todas las asignaturas, propósitos, ejes y/o aspectos que permiten a cada profesor tener a su alcance lo mínimo de el conocimiento para iniciar el proceso de diagnóstico escolar.

Después de trabajar con los materiales tomamos conciencia de que el desconocimiento o falta de revisión periódica de nuestra práctica vulnera o desarticula los esfuerzos del grupo Institucional; surgió así la iniciativa de comprometernos al seguimiento y la revisión periódica de resultados de nuestra práctica.

COMISIONES PARA EL DIAGNOSTICO

Las comisiones trabajaron los siguientes ámbitos; aula-enseñanza, organización-funcionamiento y relación escuela-familia, distribuidas entre el personal y fueron: No. 1.- diagnóstico, 2.- los “problemas sentidos” por los maestros de la escuela, 3.- ¿Cuáles con los principales problemas de aprovechamiento de los alumnos?, 4.- la opinión de los alumnos a través de una encuesta, 5.- opiniones de los padres de familia, 6.- la estadística escolar, 7.- los cuadernos de los niños, 8.- los exámenes, 9.- ¿Qué nos dicen los resultados de los exámenes?, 10.- uso del tiempo escolar.

Bajo la coordinación del Director se trabajo la comisión 1 (Ver anexo No. 1), con todo el colectivo y considerando las irregularidades aceptadas en los talleres de agosto (TGA), se adentro en la revisión de: Plan y Programa de estudio 1993, libros para maestro, libros de texto para alumno de la mayoría de asignaturas y de todos los grados; el Artículo Tercero para clarificar la tarea fundamental de la escuela.

Esta comisión abordó los tres ámbitos; aula-enseñanza, organización-funcionamiento y relación escuela- familia, logrando acuerdos para cada uno y reconcomiendo las debilidades y fortalezas que como institución tenemos, comprometidos a la difusión de resultados y a un seguimiento continuo de las resoluciones de las nueve comisiones restantes.

La comisión 2 trabajo para obtener las problemáticas y el análisis de sus posibles causas. Contó con la lectura “La calidad parte del reconocimiento que hay problemas” (incluidas en el material del PEC, 200). Luego se encuestó a todos los profesores obteniendo en lo individual más de 100 problemáticas sentidas relacionadas con el desempeño profesional; considerando la infraestructura, la relación del aula con su práctica docente y la proyección ante la comunidad. La lista se depuró quedando reconocidos los siguientes problemas:

Listado general de los “problemas sentidos”

1. Desinterés por la lectura, tanto de maestros como de alumnos.
2. Metodología anticuada para la enseñanza de la lecto-escritura.
3. Falta de revisión de las ideas previas de los alumnos, para la comprensión de textos.
4. Falta de corrección del “silabeo” al leer.
5. Egoísmo.
6. Desconocimiento de los textos de apoyo para la enseñanza de la lecto-escritura.
7. Falta de espacios educativos adecuados para la lectura. (Mala iluminación, exceso de ruido)
8. Obstáculos como material de desecho, desnivel en el piso.
9. Estilos o formas de enseñanza incompatibles con los nuevos requerimientos de enseñanza para comprender y no para memorizar.
10. Inadecuado uso y manejo de los materiales del “Rincón de lecturas”.
11. Falta de fomento a la lectura.
12. Falta de organización docente para atender el espacio del “recreo escolar”.
13. Utilización de textos inadecuados a los perfiles docentes y de los alumnos.
14. Falta de la práctica permanente de la escritura y la expresión escrita.
15. Falta de actividades que propicien el desarrollo de habilidades intelectuales.
16. Amontonamiento de alumnos a la salida de clases.
17. Visitas constantes en zona de trabajo.
18. Falta de protección peatonal y de aulas por la Calle Loma Copala.
19. Aislar oficinas administrativas del área de alumnos.
20. Necesidad de ampliación de oficinas administrativas.
21. Necesidad de espacios adecuados para el desarrollo de las clases de Educación Física y Danza.
22. Necesidad de arreglo de baños.
23. Necesidad de habilitación de escaleras.
24. Falta de escalera de emergencia para segundo piso del ala 1 de la escuela.

25. Necesidad de reforzamiento para el barandal del segundo piso del ala 1 de la escuela.
26. Falta de áreas verdes proporcionales al espacio libre.
27. Necesidad de cambiar color de muros y repintar áreas dañadas.
28. Necesidad de dotación y/o mantenimiento de pintarrones y pizarrones para cada aula.
29. Habilitación de los espacios educativos con mejor acústica y sonido, especialmente en aulas y patio cívico.
30. Falta de desarrollo y uso de material didáctico.
31. Falta de computadoras.

Posteriormente se realizó una valoración de las posibilidades de atender dichos problemas desde el ámbito escolar; como se muestra en la siguiente tabla:

Problemas que pueden ser resueltos desde el ámbito de acción de la escuela	Problemas que no pueden ser resueltos desde el ámbito de acción de la escuela
<ol style="list-style-type: none"> 1. Obstáculos como material de desecho, desnivel en el piso. 2. Amontonamiento de alumnos a la salida de clases. 3. Visitas constantes en zona de trabajo. 4. Falta de áreas verdes. 5. Necesidad de dotación y/o mantenimiento de pintarrones y pizarrones para cada aula. 6. Habilitación de los espacios educativos con mejor acústica y sonido, especialmente en aulas y patio cívico. 7. Necesidad de ampliación de oficinas administrativas. 8. Falta de desarrollo y uso de material didáctico. 9. Falta de computadoras. 10. Actualización de metodología. 11. Revisión de estilos de enseñanza enfocados a la comprensión lectora. 12. Combatir la mecanización y memorización de contenidos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de protección peatonal y de aulas por la Calle Loma Copala. 2. Aislar oficinas administrativas del área de alumnos. 3. Necesidad de espacios adecuados para el desarrollo de las clases de Educación Física y Danza. 4. Necesidad de reforzamiento para el barandal del segundo piso del ala 1 de la escuela. 5. Necesidad de cambiar color de muros y repintar áreas dañadas. 6. Necesidad de arreglo de baños. 7. Necesidad de habilitación de escaleras. 8. Falta de escalera de emergencia para segundo piso del ala 1 de la escuela. 9. Carencia de participación familiar en el ámbito enseñanza-aprendizaje. 10. Tiempos adecuados para coevaluar el proceso educativo. 11. Desinterés por el uso de materiales de apoyo dentro de la familia. 12. Desvalorización familiar. 13. Vinculación aula – hogar.

La sistematización mostró que teníamos una importante cantidad de asuntos que podían y debían ser resueltos desde el equipo docente y directivo, pero también una cantidad semejante de asuntos fuera de nuestro alcance.

Fue aquí donde se pensó la importancia de incorporar a las familias en los proyectos de mejora de la escuela dado que los problemas identificados rebasaban la tarea académico-formativa pero a la vez impactaban en ella.

La comisión 3 organizó cada grado por bina y relacionó las principales problemáticas de español y matemáticas con el apoyo teórico³. Enfatizando el ámbito de aula-enseñanza, ubicaron los resultados de ENLACE, posteriormente incluyeron las demás asignaturas, y se presentó al grupo la escalera del rezago académico, para contrastar los listados de los seis grados y reflexionar sobre situaciones comunes y posibles causas que nos han llevado a arrastrar deficiencias entre grado y grado. Los resultados obtenidos en este ejercicio se convirtieron en la plataforma del problema que atendería el proyecto.

La comisión 4 se encargó de conocer la opinión de los alumnos sobre su escuela a través de una encuesta que cubrió los tres ámbitos; aula-enseñanza (1), organización-funcionamiento (2) y relación escuela- familia (3). Las preguntas se elaboraron en plenaria, la comisión le dio forma a la encuesta y la aplicó a todos los alumnos.

En el primer grado se obtuvieron una mayoría de dibujos que permitió el diálogo en este sentido. Segundo y terceros grados presentaron respuestas amplias que se ordenaron de la siguiente forma; lo que les gusta y lo que no les gusta de su escuela.

Lo que no me gusta de mi escuela

aula-enseñanza	organización-funcionamiento	relación escuela- familia
La agresividad de los compañeros.	Que no se reciba la clase de educación física y danza.	Que los productos que se venden en la escuela sean caros.
	Que los baños estén sucios.	
	Que las oficinas administrativas den una imagen de desorden y	

³ Plan y Programa de Estudios 1993, p. 13

	“amontonamiento”.	
	Que falten lugares para sentarse y comer a la hora del recreo.	Que la escuela esté despintada o con pintura maltratada.
	Que haya mucha basura.	
	Las canchas incompletas.	
	Que haya mucho ruido interno y externo al aula.	
	Que haya charcos, lodo, escombros.	
	Que se corten los árboles.	
	Que haya bancas “amontonadas”.	

Lo que me gusta de mi escuela:

aula-enseñanza	organización-funcionamiento	relación escuela- familia
Los maestros	Las jardineras	El nuevo salón
Las materias de estudio	El recreo	Hacer la tarea
Mis compañeros	Las salidas de clase temprano	Obtener buenas calificaciones
Obtener buenas calificaciones		

El análisis de las respuestas anteriores reporta descuido y disgusto en lo material. En el aspecto técnico – pedagógico poco atractivo. De lo que les gusta se detecta informalidad y falta de motivación en el proceso. Realmente se carece de fortalezas en este apartado dado que no reportan una valoración alta por las actividades que se realizan. Las condiciones materiales son modificables, y paulatinamente se siguen trabajando para mejorar la imagen y perfil de la infraestructura social. Aunque las necesidades son muchas.

La comisión 5 fue integrada por docenes que juegan rol doble ya que forman parte de la sociedad de padres porque tienen hijos en la institución y por otros padres y madres. En una plenaria se elaboró la encuesta que se aplicaría a los padres de familia, en la reunión de integración de mesa directiva.

Se puso especial énfasis en recuperar los resultados de esta comisión ya que nos aportaría los elementos claves del problema a la participación de los padres.

Las condiciones para realizar el diagnóstico fueron:

- a) El universo estuvo conformado por 255 encuestas y la muestra seleccionada fue de 35 hojas de respuestas las cuales aportaron resultados que pueden generalizarse al universo de respuestas de los padres de familia.
- b) La encuesta fue entregada al ingresar la reunión; por lo tanto los padres la contestaron cuando lo consideraron pertinente y la mayoría la entregó antes de retirarse.
- c) La comisión analizó los resultados de la encuesta y de esta manera llegamos a las siguientes conclusiones; que consideramos como el problema y sus características:
 - La opinión de los padres en lo referente a la organización de la escuela mostro que “la mayoría de familias está enterada de las tareas, aunque algunos cumplen, en porcentaje mínimo y aceptan que por olvido o presiones del tiempo no logran apoyar las tareas escolares. Falta cultura de la participación, de reflexión, además de vivir en la rutina de mentira, no sentir la importancia de su opinión, creer que los acuerdos ya están hechos”.
 - Se reporta que no entienden el medio específico de comunicación entre maestro y padres de familia para darse cuenta del cumplimiento de tareas, ya que requieren tiempo para que todos los días se informen con el maestro de manera personal lo cual resulta complicado.

- No se detectaron actividades que apoyen a los niños para facilitar el aprendizaje, ya que las realizadas ordinariamente son de apoyo a: actividades de firma en calificación escolar, posada navideña, día del niño, salidas a excursiones, recoger dinero para alguna actividad extra escolar, colocar mobiliario y accesorios de apoyo a la ambientación del aula (cortinas, anaqueles), aseo del aula, pintura de bancas y mobiliario del aula, pintura de los muros interiores del aula. Este resultado nos compromete a desarrollar una visión de Participación y Convencimiento de que hacer equipo, es garantía de logros para el estudiante.
- En cuanto al avance o atraso de los alumnos, la mayoría de los padres dicen que se dan cuenta de ello revisando libros y cuadernos, que seguido no llevan tareas o cuando las hacen no son revisadas, no obstante algunos reconocen que hay muestras de recados y peticiones del maestro hasta con color rojo, sin ser atendidas por el apoyo de los padres en beneficio del aprendizaje.
- Respecto a las interrupciones de clase, se acordó mejorar la planeación y solicitar, por norma institucional, que no se traten asuntos de cada familia con los maestros cuando éstos se encuentren en clase.
- En cuanto a la efectividad del tiempo de clase, es necesario que cada actor reflexione continuamente sobre este aspecto, algunas estrategias de apoyo pueden ser la elaboración del diario de clase y el diario del profesor, para tener elementos de comparación sobre los resultados del trabajo docente.
- Respecto a las actividades complementarias vigentes, es necesario revisar su efectividad pedagógica y la cantidad de tiempo invertido en ellas, por ello deberán evitarse la realización de

actividades de forma improvisada y sin una valoración previa de los beneficios pedagógicos que aportará, además de la aceptación de los padres de familia.

- La nueva comisión para el año próximo diseñó como metas Llevar un control permanente sobre funciones y calendarizaciones de cada actor, Vincular el trabajo de aula con las familias para que pueda trascender, Aplicar encuestas y llevar a cabo diálogos sistemáticos para mejorar la tarea educativa, Constatar el entendimiento de la organización escolar y el avance de la participación social, Integrar y Activar el Consejo de Participación Social, Difundir el programa de la Sociedad de Padres de familia para conjuntar esfuerzos.

Trabajó la comisión 6 en el análisis estadístico de la generación 1996-2002, analizando la reprobación y la deserción. Se identificó la siguiente problemática: la improvisación pedagógica y falta de comunicación entre maestro y padres de familia, lo que deja en un estado de mayor abandono académico a los alumnos con problemáticas personales.

El trabajo de la comisión 7 se centró en la identificación de algunos problemas relacionados con el logro de los propósitos establecidos en el plan de estudios, se analizó una muestra de tres cuadernos de alumnos por grupo, dando los siguientes resultados; en la mayoría de los cuadernos de primero, segundo y tercero la realización de “planas”, copia de tablas de multiplicar o ejercicio de memorización, algunos cuadernos muestran maltrato y un uso inadecuado de los espacios de las hojas, en los grados de cuarto a sexto los cuadernos cuentan con el margen solicitado, siendo congruente las producciones y cuestionarios con comentarios de padres que felicitaban a estos maestros por tenerles ocupados a sus hijos.

La comisión 8 se enfocó en el análisis de los exámenes, para ello utilizó el documento especial⁴. Seleccionó diez reactivos del examen de diagnóstico

⁴ “La evaluación”, en: Libro para el Maestro. Historia. Cuarto grado, SEP, México, pp. 87-98.

de español, quinto grado, aplicado al grupo “A”, y se preparó material para orientar el análisis de las pruebas objetivas para el diagnóstico y evaluación bimestral de los alumnos. Los resultados obtenidos fueron: carencia en las formas de trabajo que impliquen la comprensión de definiciones, instrucciones, algoritmos y procesos de análisis de información, el mejoramiento de la capacidad de observación, atención y autocorrección de ejercicios, tareas y exámenes, la motivación y adaptación a trabajar en equipo y la motivación para que el alumno se exprese de forma oral, gráfica y escrita ante sus compañeros.

La comisión 9 fue repartida por grados escolares, con el objetivo de identificar las dificultades y los logros en la enseñanza y el aprendizaje de los alumnos. Se integraron en binas los maestros de cada grado, en la presentación plenaria revisaron sus conclusiones. Se tomaron como factores en la escalera de rezago educativo, el rezago académico y el apoyo familiar. Enfocándose en los siguientes aspectos:

primer grado	Falta de atención visual y auditiva, lo cual baja el interés por las actividades que se desarrollan como parte de un examen.
segundo grado	Se aprecia apatía por la lectura, falta de atención y fallas de comprensión lectora.
tercer grado	Interpretación errónea de instrucciones y disgusto por la lectura de fragmentos de textos como apoyo a la resolución del examen.
cuarto grado	Falta de atención, interpretación errónea de instrucciones, lectura oral deficiente y comprensión deficiente de textos.
quinto grado	Falta de responsabilidad, desinterés, cambio de palabras.
sexto grado	Se advierte cuáles contenidos programáticos se abordaron efectivamente y cuáles faltará tratar con mayor profundidad.

Puntos de reflexión: 1.- ¿Para qué y qué se evalúa?, 2. ¿Cómo y cuándo conviene evaluar?, 3. ¿Qué otras formas de evaluar permiten conocer el aprendizaje (conocimientos, habilidades y actitudes) de los alumnos?; Observación y registro del desarrollo de la clase, Pruebas, Redacción de textos y ensayos y Pruebas objetivas.

La comisión 10 revisó las actividades escolares y el tiempo de su realización. Integró en el grupo de análisis a todos los docentes del colectivo escolar y lo coordinó el director. Cada participante describió un día de clases y una semana de labores. Se hicieron cuestionamientos respecto al uso efectivo del tiempo en el aula, para promover aprendizajes significativos en comparación a las intervenciones; para llamar la atención, saludar al inicio de las clases, nombrar lista, revisar tareas, calificar ejercicios de clase, como actividades de “rutina”. Se encontró que la mayor parte del tiempo se dedica a los “temas secundarios”, minimizando el tiempo efectivo de trabajo académico y pedagógico (Ver anexo No. 2).

Debemos realizar análisis de lo rescatable para en colegiado diseñar los cambios que trasciendan en nuestro trabajo, apoyándonos en innovaciones y en acuerdos de cooperación y gestión para la mejora.

Quedo claro que los grandes retos que nos dejó planteados el diagnóstico no pueden ser enfrentados sin la participación de todos los actores, y en especial de las familias, pues la tarea desborda los límites de la acción educativa en las aulas.

CAPÍTULO III

Fundamentos teóricos de las acciones realizadas.

En este capítulo se presentan los fundamentos contextuales, teóricos y conceptuales que ayudan a comprender el tema central de esta tesis, y orientan las acciones realizadas en la intervenir para la mejora en el centro escolar. El capítulo integra la información relacionada con el Programa de Escuelas de Calidad que ha sido el marco de trabajo para la mejora en la escuela y en particular de las acciones realizadas con las familias.

3.1. El programa de escuelas de calidad.

Al ser programa diseñado y financiado por el gobierno federal, vincula estratégicamente varios aspectos de la política actual. A nivel mundial surge la necesidad de modificar los sistemas educativos con el afán de reducir costos y preparar ciudadanos, capaces de insertarse con éxito en el mundo globalizado. En esta línea, para la década de los noventa, México privilegia una política educativa dirigida a formar de los ciudadanos que demanda el país, el sistema económico y el sistema político.

Las acciones prioritarias fueron: la integración del ciclo básico obligatorio, la federalización educativa y la creación de la carrera magisterial. Otras medidas que incidieron en la consolidación y reforma de los insumos nacionales del sistema: la reorganización curricular de la primaria, la reforma de los libros de texto nacionales. Desde la federación surgen programas compensatorios entre los que destacan; PROGRESA, PARE, PAREB, PAREI, CONAFE, PEC y, al mismo tiempo con carácter nacional, la reforma a los sistemas de capacitación del magisterio. Hoy en día, la preocupación de los gobiernos se centra en otorgar a la población servicios educativos de calidad, más que aumentar los números en la matrícula escolar.

Los distintos diagnósticos disponibles sobre el estado actual de la educación en México, señalan que tanto en materia de equidad, como de calidad y eficiencia, las metas nacionales no se han alcanzado. Entre los problemas persistentes del sistema educativo nacional, se destacan aquí los siguientes:

- Los relativos a la baja calidad de la enseñanza, que ubican al país en las comparaciones internacionales, en uno de los peores lugares en términos de resultado de aprendizaje (PISA).
- La persistencia del centralismo en la formulación de las políticas educativas.
- La escasa autonomía de las escuelas, para identificar e incidir en la solución de los problemas que afectan el bajo rendimiento escolar.
- La escasa participación de la comunidad en general, y de los padres, en las decisiones que pueden contribuir a la mejora de la calidad educativa.
- El insuficiente financiamiento para la resolución de los problemas generales del sistema.
- La baja responsabilidad en el uso de los recursos (PEC, 2001).

El proyecto de gestión escolar en México

El proyecto de gestión le apuesta a la participación comprometida de los docentes y directivos, a fin de detectar los problemas de la escuela y sus causas, así como trabajar de manera colegiada para su solución. El centro de este proceso se ubica en el proyecto escolar como plan de acción elaborado a partir de un diagnóstico de las necesidades, carencias y posibilidades, que sólo puede construirse por quienes mejor conocen el entorno, el clima y las potencialidades de la escuela: los profesores y los directivos.

El proyecto de gestión escolar dentro del PEC se apoya en dos instrumentos básicos para la capacitación de las escuelas que voluntariamente se incorporasen a él. Se trata de los siguientes documentos editados por la SEP:

“¿Cómo conocer mejor nuestra escuela? Elementos para el diagnóstico” y “El proyecto escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela” (Lineamientos de Escuelas de Calidad, 2001).

Estos materiales fueron en su inicio utilizados por el PEC, como parte de su programa de capacitación para Equipos Técnicos y para la capacitación de directivos, supervisores y docentes de los planteles educativos, que respondieron a la convocatoria del PEC.

El PEC incluye mecanismos de financiamiento orientados en este sentido, como estrategias fundamentales que contribuyen a replantear el rol y función del Estado en la educación. Entre ellos cabe destacar: la búsqueda de recursos adicionales para la educación y, la búsqueda de mejores mecanismos de asignación de recursos.

La propuesta general del Programa Escuelas de Calidad.

La Secretaría de Educación implementó a partir del 2001 un programa para la nueva gestión escolar de los centros educativos PEC (Programa de Escuelas de Calidad), dictaminados desde los niveles federales y acompañados de forma especial en su primer ciclo. Las resistencias y el intenso seguimiento llevaron a que algunos planeen desertar del programa, lo cual permitió que otros centros nos integráramos en su segunda etapa.

El programa busca superar diversos obstáculos para el logro educativo, identificados en el Programa Nacional de Educación (PNE), como son el estrecho margen de la escuela para tomar decisiones, el desarrollo insuficiente de una cultura de planeación y evaluación en la escuela, los excesivos requerimientos administrativos que limitan a los directivos escolares para ejercer un liderazgo efectivo; la escasa comunicación entre los actores escolares, el ausentismo, el uso poco eficaz de los recursos disponibles en la

escuela, la baja participación social y las deficiencias en infraestructura y equipamiento (PEC, 2001).

Fundamentalmente el PEC busca avanzar en la construcción de nuevos modelos de: a) gestión escolar, b) práctica docente y c) participación social, que permitan transformar la cultura organizacional y el funcionamiento de las escuelas públicas que voluntariamente se incorporen al Programa.

Su estrategia es propiciar la autonomía a través de apoyar las acciones que la comunidad de cada centro escolar decida como medio para mejorar la calidad del servicio educativo y los resultados de aprendizaje. Reorientar la gestión institucional -federal y estatal- para ampliar los márgenes de decisión escolar sobre los siguientes aspectos:

- capacitación
- acompañamiento técnico especializado para enriquecer el proceso de transformación escolar
- apertura de espacios significativos para la participación social
- provisión de recursos financieros adicionales administrados directamente por la escuela.

En el fondo se apunta a la democratización que la institución escolar construya, con la participación de todos sus integrantes, un proyecto estratégico de desarrollo educativo propio enmarcado por los propósitos educativos nacionales. Partiendo de un diagnóstico de su situación cada comunidad escolar expresa; su visión, metas, estrategias, compromisos e indicadores, en un Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) que favorezcan la construcción de una escuela de calidad a mediano plazo.

En este contexto se considera que una Escuela de Calidad, “es aquella que asume de manera colectiva la responsabilidad por los resultados de aprendizaje de todos sus alumnos y se compromete con el mejoramiento continuo del

aprovechamiento escolar; es una comunidad educativa integrada y comprometida que garantiza que los educandos adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades, actitudes y valores necesarios para alcanzar una vida personal y familiar plena, ejercer una ciudadanía competente, activa y comprometida, participar en el trabajo productivo y continuar aprendiendo a lo largo de toda la vida¹”.

El programa considera que si los maestros, directivos, alumnos y padres de familia forman una auténtica comunidad escolar, con los apoyos necesarios ésta tendrá la capacidad de identificar sus necesidades, problemas y metas, y podrá trabajar hacia mejoría de la calidad del servicio educativo. Una institución escolar que sea capaz de generar un proyecto escolar de desarrollo propio, dejará de ser el último eslabón de la cadena burocrática, para convertirse en la célula básica del sistema educativo (PEC, 2001).

Las principales metas que el Programa espera lograr son:

- Recuperar a la escuela como unidad de cambio y aseguramiento de la calidad, y a los alumnos como centro de toda iniciativa.
- Generar en cada escuela una dinámica autónoma de transformación.
- Procurar las condiciones necesarias para el funcionamiento eficaz de la escuela; el tiempo laborable se aproveche óptimamente y que cuente con infraestructura y equipamiento adecuados.
- Fortalecer las capacidades de los directores para que ejerzan eficazmente su liderazgo académico y social, coordinen el trabajo colegiado de los docentes y encabecen la alianza entre la escuela, los padres de familia, las autoridades y la comunidad.

¹ Guía para la elaboración del Plan Estratégico de Transformación Escolar, Programa Escuelas de Calidad 2001, Jalisco, pp. 1.

- Recuperar el conocimiento y experiencia del docente, para potenciar el mejoramiento de los procesos de enseñanza y de aprendizaje.
- Fortalecer el papel pedagógico de los jefes de sector, supervisores y asesores técnicos.
- Favorecer la construcción de redes horizontales entre las escuelas para el intercambio de experiencias y buenas prácticas.
- Hacer eficiente el uso de los recursos públicos mediante su administración directa por parte de la comunidad escolar.
- Establecer estrategias interinstitucionales de impulso a la participación social a fin de fomentar la participación de la comunidad en la vida escolar, la transparencia y la rendición de cuentas (PEC, 2001).

Un componente particular y novedoso del programa es la generación de una cultura de co-financiamiento, corresponsabilidad y rendición de cuentas, apoyada en una relación transparente en toda la estructura educativa: entre los gobiernos federal, estatal, municipal, los sectores privado y social. Entre las autoridades educativas; jefes de sector, supervisores, directores, personal docente y de apoyo, alumnos, padres de familia y comunidad en general.

Los Apoyos del PEC a las escuelas

El programa considera fundamental el acompañamiento técnico, especializando a cada escuela incorporada para impulsar y fortalecer el proceso de transformación en los siguientes aspectos:

- a. Reorientación de la gestión institucional -federal y estatal- para ampliar los márgenes de decisión escolar.
- b. Redefinición del papel de diversos actores para garantizar una adecuada asistencia técnica y capacitación a los integrantes de la comunidad escolar, reconociendo que el cambio depende del conocimiento y voluntad de las personas.

- c. Apoyo financiero para la adquisición de libros, útiles y materiales escolares, así como para la inversión y/o el mantenimiento de espacios educativos, mobiliario y equipo.
- d. La autoevaluación y la evaluación externa fundamentadas por Reglas Operativas².

El programa se apoya en la línea de la nueva gestión pública, que pretende a través de la devolución de funciones y la apertura de espacios de discrecionalidad, orientar y motivar la innovación hacia el desarrollo de mejores prácticas de gestión escolar.

La participación no se limita a la utilización de mecanismos consultivos que buscan legitimar la política planteada “desde arriba”, sino que, como se expresa en las RO 2003, tanto el hogar como la comunidad son actores relevantes, claves en la generación de ambientes de aprendizaje complementarios y corresponsables del logro educativo. Los mecanismos de participación social habrán de extenderse hacia mecanismos cooperativos, de decisión, evaluación y rendición de cuentas (PEC, 2001).

Cobertura

El Programa prioriza la atención de escuelas de educación básica de todas las entidades federativas del país de carácter público, caracterizadas por una población en situación de marginalidad.

Financiamiento y distribución de los recursos del Programa

En las RO para los años 2001 y 2002 se establece que el Programa es financiado concurrentemente por la Federación, las entidades federativas, los municipios y los sectores social y privado de la sociedad. Las cantidades de

² Reglas de Operación e Indicadores de Gestión y Evaluación del Programa Escuelas de Calidad. SEP, México, 2001 hasta 2007.

origen federal asignadas al Programa en el 2001 ascendieron a 350 millones de pesos, mientras que en el 2002 la Federación aportó 1,200 millones y las entidades federativas 376 millones de pesos. El esquema de distribución de este financiamiento federal se mantiene en ambas versiones de la siguiente forma:

- 94% de fideicomisos estatales para escuelas de calidad (FNEC)
- 6% para gastos nacionales de operación, equipamiento, capacitación, evaluación, difusión, asesoría e investigaciones para apoyo al Programa (PEC, 2001-2002).

Por otra parte, el PEC está llevando a cabo un Programa para impulsar la participación social y con ello poder allegarse de más recursos provenientes de los sectores social y privado para su funcionamiento. Con el afán de que las escuelas obtengan más recursos de estos sectores, las RO del 2002 establecen que además del Consejo Municipal de Participación Social, los distintos consejos escolares están también facultados para recolectarlos en forma de aportaciones voluntarias.

Debe insistirse aquí que la participación de los padres, vía los consejos escolares además de tener el carácter de aportaciones voluntarias, también pueden realizarse como aportaciones no monetarias de trabajo u otros recursos familiares, que son estimados en su valor monetario, para la estimación de la contrapartida de los fideicomisos estatales. De esta manera, se mantiene el reconocimiento del esfuerzo familiar por la educación de sus hijos y se la compensa con recursos públicos.

En el 2001, en los proyectos que presente cada escuela para solicitar la incorporación al PEC deben de tomar en cuenta que al menos el 60% de los fondos se debían destinar a inversión en construcción de espacios educativos, mobiliario, equipo y/o acervo bibliográfico, así como 20% para el mantenimiento de espacios educativos o equipo y a la adquisición de materiales didácticos y de

apoyo; el resto se podrá asignar a otros componentes que fortalezcan las actividades de enseñanza y de aprendizaje. En el 2002, aparecen de forma conjunta (80%) para los primeros dos rubros mencionados en el 2001 y al 20% restante se agrega el fortalecimiento de competencias docentes y directivas así como la formación de padres de familia (PEC, 2002).

Inscripción y selección de escuelas

Cada entidad debe diseñar su propia estrategia de operación del PEC, considerando los siguientes elementos:

- Las RO vigentes,
- Sus propios Programas de transformación de la gestión escolar y
- Las necesidades de apoyo de las escuelas que atienden a la población marginada.

En el 2002 se detalla que el proceso de selección comprende cinco etapas:

1. La inscripción de las escuelas solicitantes en respuesta a la convocatoria publicada en cada entidad.
2. La capacitación de directivos y docentes de las escuelas solicitantes.
3. La elaboración del proyecto escolar y el programa anual de trabajo por parte de las escuelas solicitantes.
4. La dictaminación de los proyectos escolares.
5. La selección de escuelas que se incorporan.

En el 2001 se consideraba que el proyecto escolar que se presentara podía ser de corto plazo (dos años) y mediano plazo (cuatro años). Para el 2002 se considera que los proyectos escolares deben de ser de mediano plazo (cinco años) y en ambos casos los programas de trabajo se presentan anualmente.

Proceso de incorporación de las escuelas seleccionadas

Las RO del PEC establecen que la dictaminación de los proyectos escolares y de los programas anuales de trabajo, será responsabilidad de un Comité Dictaminador integrado en cada entidad según los lineamientos que establezca la coordinación general estatal del PEC. Se mantiene la necesidad de firmar un convenio de desempeño para recibir los recursos del PEC.

Este convenio deberá de ser firmado por el director, los docentes y demás integrantes del Consejo Escolar de Participación Social. Una adición importante de las RO de 2002 es que se presentan los criterios generales de dictaminación; en los siguientes términos:

1. Que el proyecto escolar se fundamente en un diagnóstico de la situación de la escuela, especialmente del estado que guardan los resultados educativos con respecto a la misión establecida en el Artículo Tercero Constitucional, la Ley General de Educación y los propósitos educativos que establecen los planes y Programas de estudio nacionales.
2. Que el proyecto escolar establezca metas a mediano plazo (5 años) para favorecer la equidad y mejorar la calidad del servicio educativo que ofrece la escuela: mejoramiento de los índices de permanencia y egreso, disminución de la reprobación y mejoramiento del aprovechamiento de todos los estudiantes.
3. Que el proyecto escolar incluya estrategias y acciones en cada uno de los tres ámbitos del trabajo educativo que se realiza en la escuela: el aula, la organización y funcionamiento escolar, y la relación entre la escuela y los padres de familia.
4. Que el Programa anual de trabajo establezca con precisión las metas y los costos de las acciones que se apoyarán.
5. Que las acciones del Programa anual de trabajo sean congruentes con el diagnóstico y el proyecto escolar.

Reincorporación de escuelas en el Programa

Las RO del 2002 establecen que las escuelas incorporadas podrán solicitar su reincorporación para el año siguiente presentando los informes anuales de seguimiento técnico y financiero señalados, la reincorporación será con base en el cumplimiento de las metas establecidas en sus programas anuales, sus convenios de desempeño y cualquier otro compromiso contraído con autoridades educativas.

Para su reincorporación las escuelas deberán de realizar, los ajustes necesarios al proyecto escolar y presentar un Programa de trabajo para el nuevo ciclo escolar, tomando como base las evaluaciones internas y externas. Deberá de firmarse un nuevo convenio de desempeño, en donde la comunidad escolar exprese la voluntad de permanecer en el Programa.

Evaluación y seguimiento de resultados

Las reglas para los años (2001 y 2002) establecen mecanismos de evaluación en distintas modalidades. En la evaluación externa del desempeño, ésta se adscribe a la autoridad federal en materia de evaluación educativa. En el 2002 se especifica que, será realizada por esta instancia de carácter nacional, junto con la coordinación nacional y estatal del PEC.

También se establece que para acatar lo establecido en los respectivos Presupuestos de Egresos de la Federación, la Secretaría de Educación Pública, designará a una institución académica que habrá de realizar una evaluación anual externa, sobre el desempeño conjunto al Programa.

En el 2001, la evaluación interna corría a cargo del Consejo Escolar de Participación Social (CEPS) y se enfocaría a “las condiciones de la escuela y los resultados de las acciones realizadas, con el propósito de identificar logros, dificultades y retos del Programa”; se señalaba también que “los resultados de

la evaluación externa deberán considerarse como uno de los insumos de la evaluación interna” (PEC, 2001, pp.17).

Para el 2002 se mantienen los mismos criterios para la realización de la evaluación interna, resaltando la autoevaluación de la comunidad escolar y la obligación de considerar los resultados de las evaluaciones externas que se realizan al Programa. En ambos casos, las escuelas están obligadas a presentar informes anuales —técnico y financiero—, debiéndose detallar los avances de las acciones específicas apoyadas por el PEC, así como su impacto en la calidad escolar.

Estándares de desempeño institucional y escolar

En las RO del 2002 se establecen estándares de varios tipos: de gestión, participación social, práctica docente, de eficacia externa y logro educativo. Los estándares establecidos en las RO 2002, agrupados en función del actor que se busca los alcances son:

(A.) Estándares de gestión, participación social y práctica docente:

La comunidad escolar y la escuela:

- a) La comunidad escolar cumple con las metas que ella misma se fija.
- b) Se cumple con el calendario escolar, se fomenta la asistencia y puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza.
- c) La comunidad escolar se desenvuelve en un ambiente propicio a la práctica de valores universales tales como la solidaridad, la tolerancia, la honestidad y la responsabilidad, en el marco de la formación ciudadana y la cultura de la legalidad.
- d) En la escuela se favorece el conocimiento y valoración de nuestra realidad multicultural

- e) La escuela incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del medio ambiente.
- f) El personal, los padres de familia y miembros de la comunidad a la que atiende la escuela participan en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones en beneficio de la escuela.
- g) La comunidad escolar se autoevalúa, busca la evaluación externa y, sobre todo, la utiliza como una herramienta de mejora y no de sanción.
- h) La escuela se abre a la sociedad y le rinde cuentas de su desempeño.
- i) La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario adecuado a los procesos más modernos de enseñanza-aprendizaje laboratorios equipados, tecnología educativa, iluminación, seguridad, limpieza, así como los recursos didácticos necesarios.

Los directivos:

- a) El director ejerce liderazgo académico, administrativo y social, para la transformación de la comunidad escolar.
- b) El personal directivo y docente trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes.
- c) Los directivos y docentes se preocupan por capacitarse y actualizarse continuamente.

Los docentes:

- a) Las experiencias de aprendizaje propiciadas por los docentes ofrecen a los estudiantes oportunidades distintas en función de sus diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos.
- b) Los docentes planifican sus clases anticipando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes.

c) Los docentes demuestran a los estudiantes confianza en sus capacidades y estimulan constantemente sus avances, esfuerzos y logros.

d) Los docentes consiguen de sus alumnos una participación activa, crítica y creativa.

e) Los docentes demuestran capacidad de crítica de su propio desempeño, así como de rectificación, a partir de un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo.

Los padres de familia:

Los padres de familia están organizados y participan en las tareas educativas con los docentes, son informados con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos y tienen canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias.

Estándares de eficacia externa y logro educativo:

a) Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades de razonamiento lógico-matemático, con base en los exámenes de estándares nacionales.

b) Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades comunicativas, con base en los exámenes de estándares nacionales.

c) La escuela disminuye el índice de reprobación.

d) La escuela disminuye el índice de deserción.

Los estándares de gestión, participación social, práctica docente y eficacia externa serán medidos a través de indicadores de proceso, mientras que los estándares de eficacia externa y logro educativo serán evaluados a través de indicadores de impacto y resultados.

Sistema de información

En el 2002 por primera vez se hace referencia en un sistema de información conformado por bases de datos individualizadas sobre alumnos, maestros, directivos, infraestructura escolar y recursos financieros en las escuelas incorporadas. El Consejo Estatal de Participación Social (CEPS) ha puesto ahora un especial énfasis en la gestión e implementación del programa y se han incluido otras funciones e instancias no reconocidas en las RO del 2001, se agrega la Coordinación General Estatal del Programa, la Coordinación Académica Estatal, Las Mesas Técnicas de nivel y personal técnico de zona y de sector, el Comité Dictaminador Estatal y la Comisión Ejecutiva Estatal del Programa y los Docentes.

De igual manera, se detallan las funciones del Consejo Municipal de Participación Social, de los supervisores escolares —a los cuáles se agregan los Jefes de sector y equivalentes—, de los Directores escolares y del Consejo Escolar de Participación Social. Aquí puede destacarse la extensión de la vigilancia cruzada y la coordinación entre instancias.

El PEC busca que los centros escolares compitan por la obtención de recursos. Así pues, año con año las dependencias estatales de educación tienen la responsabilidad de emitir y difundir la convocatoria respectiva para que las escuelas interesadas participen en el proceso de incorporación. El carácter federalista del Programa ha permitido que los estados adecuen las RO federales de acuerdo a sus necesidades.

El éxito del Programa no depende solamente del director de la escuela; se busca involucrar a los profesores, a los padres de familia y a los alumnos para crear una cultura de trabajo que repercuta en el aprendizaje de calidad. El PEC persigue una estrategia de fortalecimiento de la acción colectiva donde los miembros de la comunidad tienden a cooperar sujetos a una serie de normas de reciprocidad y redes de compromiso cívico, en donde la sanción por no

cooperar consiste en la exclusión de la red de solidaridad y cooperación, más que en sanciones legales.

3.2 El trabajo con las familias

El trabajo con los padres y las familias en las escuelas ha sido desde siempre un reto en las escuelas mexicanas. Los maestros y directores de los centros suelen invertir mucho tiempo y esfuerzo para lograr al menos una participación mínima. Ante los pobres resultados muchos de ellos han optado por trabajar solos, incluso excluyendo a las familias de proyectos y actividades que se realizan en la escuela. Esta actitud, ha propiciado rupturas y desencuentros entre las dos instituciones formadoras, base de la sociedad, que se traducen en el empobrecimiento de la capacidad de formar de cada una de ellas y el desperdicio del potencial individual de cada niño.

Además, debemos reconocer que la familia como institución enfrenta una aguda crisis de integración que se refleja directamente en las escuelas; la realidad, es que a las reuniones de familia no llegan ni padres ni madres, porque en muchos casos no existe matrimonio o pareja estable que responda por la niña o niño ante la escuela, es común encontrar en dichas reuniones a madres solteras, un padre separado, una hermana mayor, una tía, abuela o vecin@ que representan a los padres en los distintos momentos en que la escuela los requiere.

Algunos docentes optan por no solicitar ayuda a la familia debido al estilo de enseñanza de las diferentes épocas, la pérdida de hábitos y el ejemplo cotidiano, la comunicación escasa o nula, ya sea por compromisos o por su nivel educacional que complican el apoyo al estudiante. Ante esto se limitan a pedir a la familia, se responsabilice en; la presentación personal, con la

asistencia, el horario de la escuela, la puntualidad, la tarea y útiles para la clase, cuestiones que en muchos casos tampoco son atendidas.

Usualmente las Reuniones de Padres se clasifican como General o De Grupo y se destinan a hablar en la primera, de la organización e infraestructura para obtener apoyos de la asamblea, y en el segundo de la disciplina de los niños, de las notas y para la organización de actividades del curso, propiamente hablando los directores y profesores no tratan temas específicos, en las reuniones de padres y rara vez proponen un plan de trabajo o un proyecto de mediano plazo.

Se podría narrar una gran cantidad de situaciones experimentadas tanto con los padres de familia, como con los profesores y directivos que han inhibido y desmotivado la participación y el encuentro propositivo entre unos y otros. Sin embargo las reformas educativas en general y en particular el Programa de Escuelas de Calidad plantean la necesidad de superar estas dificultades y avanzar hacia una cultura de la participación y la co responsabilidad en la educación de los niños y jóvenes.

El acercamiento con las familias

Dentro de una nueva gestión de las escuelas, no basta con que los padres y tutores acudan a la escuela para firmar los boletines escolares, aportar alguna cuota o recibir las quejas disciplinares de los niños, es necesario construir nuevas relaciones de colaboración, para el proyecto de educar a los jóvenes ciudadanos es necesario hacer objetiva la idea, de que existe una estrecha relación entre las expectativas de los padres y el desempeño de sus hijas e hijos³; el "ambiente familiar", expresado en actitudes y valores, es un factor clave para el rendimiento escolar, Carrasco (1993, p. 31) señala, "lo significativas que son las relaciones familiares en las posibilidades de éxito

³ Carrasco. Eduardo, Familia y Rendimiento Escolar, En Revista del Instituto Chileno de Terapia Familiar año 1 no. 1. 1er semestre 1993, pág. 31

escolar, sin desconocer la incumbencia de las variables socio-culturales y económicas en la calidad de la educación”.

Así mismo las familias representan el contexto que de una forma mas profunda están incidiendo en la formación para que los estudiantes funcionen de forma efectiva⁴ en la escuela y comunidad como lo comenta Bronfenbrenner (1985, p. 7) “tres mundos mutuamente interdependientes cuya interacción es de vital importancia para la educación”.

En las historias de niños con dificultades escolares, es frecuente encontrar importantes cambios estructurales operados en el microsistema familiar aunado a las circunstancias externas vulneran el apoyo entre familia y escuela enrareciendo y desconectando los mundos del niño como lo refiere a nivel educativo (Bronfenbrenner, U., 1985, p. 10) “ la falta de “ajuste” de la escuela los cambios estructurales operados en la institución familiar actual, aumenta las expectativas de fracaso escolar”, en nuestra centro muchas familias experimentan esta condición.

Una posibilidad de acercamiento inicia con “dar confianza a los padres de familia para que expresen sus opiniones acerca del trabajo que se realiza en la escuela, una plática informal, pero con objetivos bien definidos, puede aportar información valiosa, lo más indicado es que el director y su equipo de maestros determinen qué tipo de información desean obtener de los padres, para conocer lo relevante que resulta la escuela para la familia, para fomentar una gestión escolar e institucional que fortalezca la participación de los centros escolares en la toma de decisiones” (Programa Sectorial de Educación 2007-2012, SEP. Pág.1).

⁴ Antología de lecturas; participación de los padres de familia en la escuela, p. 93 y 95 “contexto familiar y educación básica”

Los agentes escolares deben tener claro que el desarrollo y aplicación de programas que se proponen desde la estructura estatal, se aterrizan a los centros educativos y que deben convertirse estos en un elemento vinculatorio que integre la experiencia y metodologías de la educación formal con estrategias de "Educación-Popular", la aplicación de esta, muestra que es posible motivar la participación voluntaria de miembros de la familia, en programas de formación de bajo costo, cuando se organizan solidariamente en torno a las necesidades y situaciones problemas de los involucrados⁵. Convirtiendo en protagonista a los actores y en multiplicadores sociales del cambio.

Posibilidad de participación de los padres y familia en la escuela.

Se pueden identificar muchos ámbitos de participación de las familias en la escuela, desde los más convencionales, relacionados con el desempeño social y escolar de los niños, cuyas acciones están orientadas a cuidar la permanencia, mejorar el rendimiento y evitar la deserción escolar. Estos tres aspectos ofrecen un abanico amplio de posibilidades, pues preparar a los niños para la escuela, implica el estar sano y nutrido; contar con habilidades como la de relacionarse con otros; tener un buen concepto de sí mismo y ser capaz de manejar ciertos conceptos cognitivos básicos.

A la vez preparar la escuela para los niños, implica participar haciendo del aprendizaje algo más relevante, e involucración de los padres para preparar la transición de la casa a la escuela⁶, esto es esencial; porque ellos representan para sus hijos la estabilidad y continuidad en medio del cambio, como asegura Swap S (1993, p. 3), "Cuando se facilita la transición y la continuidad entre

⁵ Antología de lecturas; participación de los padres de familia en la escuela, pp.159-189, Una estrategia de intervención educativa Familia Escuela para mejorar la calidad de la educación en sectores pobres.

⁶ Trata de la red Schools Reaching Out con sede en el Institute for Responsive Education, en Boston, Massachusetts. Desde 1992 el CIDE participa, con una escuela de La Florida, tanto en esta red, como en un estudio cooperativo sobre la involucración de los padres en la escuela en varios países. Traducción de B. ICAZA.M. CAVIEDES. Doc. CIDE, MARZO 1993.

ambos mundos culturales y sociales, se favorece que los niños procesen la nueva información, incorporándola a su experiencia previa”.

Una mayor involucración de los padres en la educación de sus niños, aumenta las probabilidades de éxito social y académico, en América Latina en forma creciente se ha venido reconociendo a la familia como agente educativo fundamental, como lo menciona Muñoz, I (1998, p. 162, “incorporar a la familia y la comunidad para mejorar la eficiencia y relevancia de la educación”.

Muchos padres y tutores tienen claro que deben participar con la escuela para apoyar la educación de sus hijos, pero no saben cómo. Otras razones de su ausencia, son los horarios de trabajo, los niños pequeños, asumir las responsabilidades de padre-madre, crisis, falta de tiempo y cansancio, surgiendo así el problema de que el niño no quiere estudiar y se vaya a la calle a vagar.

Posibilidades de la escuela para el trabajo con los padres.

En general la relación entre escuela y familia se ha caracterizado por la falta de armonía, ambas necesitan de una mirada integral, de espacios para ver y construir en conjunto modos de enfrentar problemas de indisciplina, respeto, agresión, desintegración familiar, apoyo a los aprendizajes de los niños desde la casa, abatir los bajos índices de logro escolar⁷ y en especial el aumento de la deserción y el desinterés por la escuela.

⁷ La investigación educacional en América Latina ha revelado que existe una estrecha relación entre las expectativas de las madres y el desempeño de sus hijas e hijos. Lember, Marcella. El impacto de las expectativas de las madres y los atributos sobre el abandono de los niños de la escuela primaria: un socio estudió a familias de situación económica en el México urbano. 1985, citado en MUÑOZ IZQUIERDO, 1988.

Es claro que mientras existan más cosas que no resultan cómo se quisiera en la educación de nuestros niños, hijos o alumnos, más fuertes son los reclamos entre ambas instituciones. En la medida en que aparecen más y nuevos problemas en el dominio de la educación, es más evidente que deben ser asumidos de una forma más colectiva que individual, desde diversos ámbitos. Esto para las escuelas es un desafío y una demanda que no podemos posponer.

A la vez, es necesario reconocer que la capacitación de los educadores con metodologías apropiadas que les permita realizar un trabajo efectivo con las familias es mínima y poco adecuada. Se ha incursionado poco en las técnicas de trabajo con la comunidad, con el barrio, y con otras organizaciones sociales que podrían apoyar a la escuela y a las familias.

Cada vez se hace más evidente la necesidad de que el proyecto institucional incluya el modo de regular sus intercambios, de asegurar que los mismos enriquezcan y garantizar las metas educativas, a partir de transformaciones, adaptaciones y ajustes que le den significación social, y atiendan la satisfacción de las necesidades inmediatas como; seguridad, alimentación y salud. Buscar el apoyo de las organizaciones vecinales, sociales o gubernamentales para construir una red de contactos y articulaciones con otras instituciones, que ayuden a multiplicar los recursos y servicios que la escuela puede y debe ofrecer.

A la vez establecer buenas relaciones entre escuela y comunidad, asegura el compromiso social de la institución educativa y permite avanzar en la calidad del servicio que presta. El manejo de una agenda oficial actual, pública, colaborativa y con seguimiento social, favorece los sentimientos de pertinencia y propicia la participación fundamentada en el derecho a intervenir en los procesos en los cuales se toman las decisiones que, de un modo u otro afectan

la vida de ambas instituciones⁸; como propone Gento P. S. (1989, p. 12), “La participación debe guardar proporción con el grado de responsabilidad, por lo que parece conveniente que el nivel de intervención que se otorgue lo sea en proporción adecuada a la disposición para asumir responsabilidades”.

Quizá el reto mayor es cambiar el paradigma tradicional entre participación y poder de los padres y la escuela para avanzar en los siguientes niveles de participación de las familias considerando antecedentes del equipo del CIDE⁹ con los niveles de participación en las familias: 1.- las familias reciben información, 2.- los apoderados colaboran, 3.- los apoderados son consultados, 4.- los apoderados toman parte en las decisiones y las familias ejercen control ciudadano, 5.- cuidando lo normativo de los organismos institucionales para este encargo social los apoderados proponen acciones de mejora.

Implica todo esto profundos cambios en las relaciones sociales entre padres y docentes, como lo refieren Reza y Ávila (1998, pp. 54-56) “Su implementación requiere un conocimiento profundo de los intereses y necesidades básicas de aprendizaje de la comunidad y un proceso de negociación que incluya una clara formulación de metas consensuadas. Sin embargo, estas orientaciones no están exentas de riesgos, entre los cuales puede señalarse como importante el riesgo de formular metas de corto plazo, ligadas a la realización de intereses inmediatos, poco integradas a procesos mas amplios que enmarquen los procesos sociales propios del ámbito local”.

Jurídicamente, en México, la ley general de educación en su capítulo séptimo, desde el artículo sesenta y cinco al setenta y tres establece integrar un Consejo que asegurará la participación de padres de familia y representantes de sus asociaciones, maestros y representantes sociales, como instancia de

⁸ Samuel Gento Palacios, op. cit. P. 12. Ver también J. M. Valero García, *La escuela que yo quiero*. Buenos Aires, 1989.

⁹ Guido Flamey, Verónica Gubbins. Francisca Morales, Los Centros de Padres y Apoderados nuevos actores en el control de la gestión escolar, CIDE, 1999.

consulta, colaboración, apoyo e información en cascada, que se abstendrán de intervenir en los aspectos laborales de los establecimientos educativos y no deberán participar en cuestiones políticas ni religiosas¹⁰.

Las familias de esta comunidad escolar son movidas positivamente por las bondades explícitas del PEC; los nuevos planteamientos y estrategias de acción que con este programa conocen, viven y recrean, los lleva a mejoras en todos los ámbitos de la vida, su plena integración favorece el proceso de organización, ejecución y evaluación en todos los niveles de participación.

3.3. Escuela en mejora continúa

Es una escuela que orienta todas sus acciones y estrategias al cumplimiento de las metas y propósitos del proyecto, articula su planeación a nivel institución, por grado y a nivel de aula. El proyecto funciona como el instrumento rector del trabajo cotidiano. Se alcanzan las metas del proyecto escolar porque se da un seguimiento sistemático de las actividades propuestas y se cumple con las responsabilidades y los acuerdos tomados¹¹, reconoce que hay distintos niveles y espacios de participación y colaboración de los padres con la escuela y con los procesos propiamente educativos; distingue que entre los padres y otros miembros de la familia o de la comunidad, se pueden generar distintos modos de participación, reconocerlas puede ayudar a vencer resistencias y temores de los docentes y directores.

La fuente principal que mantiene el rumbo de la escuela es el trabajo conjunto y la toma de decisiones en colectivo, donde incluso se integra la

¹⁰ Ley General de Educación, Publicada en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993, texto vigente, Últimas reformas publicadas DOF 17-04-2009.

¹¹ Flamey, Guido. *La participación de los padres y de las familias en la educación. Revisión bibliográfica.* Santiago de Chile, CIDE, s/f.

participación de los padres de familia y de los estudiantes. Los profesores y el directivo manifiestan una actitud de crítica permanente sobre su desempeño que los lleva a reconocer carencias y limitaciones para buscar siempre la mejora de la institución.

El consejo técnico escolar se conforma en un espacio idóneo para a tratar asuntos pedagógicos que se vinculan al propósito del proyecto. Los recursos materiales y el equipamiento de la escuela se emplean de manera racional como herramientas concretas del trabajo académico con los estudiantes. La comunidad educativa desarrolla sistemáticamente monitoreos sobre el progreso en el nivel de logros de sus estudiantes, comparándose con otras escuelas y con sigo misma. A partir de los resultados obtenidos replantea sus acciones para actuar en consecuencia, siempre focalizando la atención en los alumnos de menores niveles de logro, a quienes incluso apoya en tiempos extraclase.

Los profesores se mantienen actualizados, pero principalmente generan espacios de autocapacitación en la propia escuela. Los padres de familia reconocen el desempeño y logros de la escuela y con ese motivo se involucran en las diversas actividades, ponderando el apoyo en aspectos pedagógicos.

Hacia una nueva escuela pública

Se espera a que la escuela funcione regularmente. Es decir, cumpla con el calendario y la jornada escolar se destine de manera óptima al aprendizaje. La escuela contará con los servicios y recursos necesarios y suficientes para el desarrollo de las actividades que le son propias. La comunidad escolar tendrá la capacidad de gestión necesaria ante los órganos administrativos correspondientes para asegurar la dotación oportuna, adecuada y suficiente de los materiales, recursos e infraestructura necesarios para su operación regular, y éstos serán aprovechados eficientemente y sin dañar el medio ambiente.

La comunidad educativa de la nueva escuela pública convivirá democráticamente y sus miembros participarán en la identificación de los retos y en la aplicación de soluciones razonadas, establecidas por consenso, de los problemas que enfrentan. De la misma manera, se procurará que en la escuela se definan y cumplan normas de convivencia que permitan y favorezcan el trato digno, la libre expresión, la participación en la toma de decisiones que afectan a todos, la equidad y la justicia en la vida cotidiana escolar.

El conjunto de los profesores y directivos de la escuela asumirán la responsabilidad por los resultados educativos alcanzados en el transcurso del ciclo escolar y rendirá cuentas a los beneficiarios del servicio (los alumnos y sus padres) por el desempeño de la escuela en su conjunto.

El interés y el derecho de los padres y madres a participar en la tarea educativa serán reconocidos y aprovechado por la escuela. Ésta establecerá mecanismos para alentar su participación y canalizar adecuadamente sus esfuerzos, sin que ello signifique que se les delegan las responsabilidades profesionales de la formación de los alumnos.

3.4. El liderazgo del director en una educación de calidad.

La autoridad escolar hará lo conducente para que en cada escuela pública de educación básica opere un consejo escolar de participación social, integrado con padres de familia y representantes de sus asociaciones, maestros y representantes de su organización sindical, directivos de la escuela, exalumnos, así como con los demás miembros de la comunidad interesados en el desarrollo de la propia escuela.

La Ley Federal de Educación que se promulgó en el año 1993 se basa en los pilares de: equidad e igualdad. La reforma educativa impulsada por esta ley, unida a todas las reformas que se implementan Sudamérica tiende a la

promoción de recursos humanos bajo un proceso que ha avanzado junto con el estudio de los individuos y los grupos dentro de los ámbitos organizacionales.

El liderazgo entendido como la capacidad de influir en las personas para que se esfuercen voluntaria y entusiastamente en el logro de las metas del grupo. Se apoya en el uso del poder de modo responsable¹², el entendimiento de la motivación humana en los diferentes momentos y situaciones, promover la inspiración y el actuar en forma tal que se propicie un ambiente de respuesta para involucrar a la familia en programas de apoyo al sistema escolar.

Son los directivos de los establecimientos educacionales quienes tienen mayor posibilidad de crear ambientes que realmente favorezcan la incorporación de la familia a la escuela, cuyo liderazgo tiene que ver con su capacidad de promover una filosofía de colaboración entre familia y escuela. Deben ser ellos los principales convencidos de la importancia de este tipo de relación y en esta línea, deben promover un tipo de capacitación docente que favorezca la adquisición de habilidades de comunicación y mejores metodologías para el trabajo con padres.

Hacer posible las metas y propósitos de una escuela de calidad, no es un asunto simple, estamos hablando de un conjunto de cambios a nivel estructural que requieren el soporte de un cambio de cultura entre los actores escolares y de la ruptura de un conjunto de inercias, usos y costumbres arraigadas por años en las instituciones. Esta transformación no es viable sin la acción decidida de una nueva dirección con visión profesional y capacidades necesarias para

¹² Para fortalecer el liderazgo directivo, MÓDULO DE APOYO, VERSIÓN PRELIMINAR, ESCUELAS DE CALIDAD, FEBRERO DE 2003.

enfrentar los retos y encauzar los esfuerzos colectivos hacia la construcción de una nueva escuela. En este proceso el liderazgo de los directivos es crucial.

Ahora bien hay que reconocer que en muchos casos los directivos son empíricos, es decir, que no han sido preparados para dirigir, y su tendencia a actuar es acorde con su propia personalidad, como lo refiere (Torres, 1998, p. 61) “modelos aprendidos de sus anteriores figuras de autoridad; aunque este es más sencillo, no es lo más recomendable, porque los resultados no siempre son satisfactorios”.

Los centros educativos considerados eficaces, que han logrado promover y obtener niveles elevados de calidad en la enseñanza, cuentan con un directivo que ejerce un liderazgo definido, estimulador, integrador de esfuerzos y principalmente centrado en el logro de objetivos claros y compartidos a largo plazo; características correspondientes a lo conocido como "liderazgo transformacional". De quienes aceptan y procuran transformar las estructuras en las que operan, con la finalidad de que éstas se adecuen a los valores que aspiran implantar en el grupo, y motivan a las personas a que trabajen con ellos a fin de que se comprometan en su propio desarrollo y crecimiento profesional.

El liderazgo es en realidad un problema de empalme entre las características del líder y las del equipo y la naturaleza de la tarea y su contexto situacional, como lo expone la teoría del liderazgo situacional, con la existencia de diferentes tipos de liderazgo, aborda las características del líder y lo denomina liderazgo transaccional y transformacional, por la diversidad de enfoques apoyan Beare, Caldwell y Millikan en escuelas de educación básica para analizar las teorías de liderazgo y su aplicabilidad a los ambientes educativos. Estos investigadores indican “cada teoría contempla parcialmente una realidad que es mucho más compleja, sin embargo creen necesario que el directivo escolar se incline hacia un estilo transformacional (más que transaccional), pero que debe tener presente el nivel de madurez de sus

colaboradores y la situación contextual en que se encuentre, aspecto que maneja la teoría del liderazgo situacional¹³.

Contrastando el "liderazgo transaccional", que se caracteriza por basar las relaciones entre el líder y los colaboradores en el reconocimiento y la recompensa o sanción, con los que se incentiva la conducta de éstos en función del grado en el que han alcanzado las metas establecidas, identificado con la forma tradicional de organización educativa, aprovechando las necesidades y deseos de los subordinados, tiende a fomentar el logro de metas sólo si se cuenta con la posibilidad de recibir un "premio" o evitar una sanción.

El ejercicio de un liderazgo efectivo y transformacional por parte del director es esencial para asegurar el cumplimiento de la misión de la escuela. El director se encargará de promover la colaboración profesional de los profesores; de fomentar la participación, activa y responsable, de los padres y madres de familia; de propiciar el diálogo con la comunidad sobre los propósitos de la educación y sobre las formas de mejorar el funcionamiento de la escuela y los resultados de la educación.

Es amplia la gama de posibilidades de coordinar la participación con los dirigentes de los Centros de Padres, pero para ello deberán adquirir varias características que hoy día no siempre poseen: ser representativos del conjunto de los representados, ejercer un liderazgo proactivo y capacitarse en los temas educativos, generando procesos para desarrollar los talentos, las capacidades y los conocimientos de todos, desarrollando la posibilidad de que determinen su propia actuación que le satisfaga.

El liderazgo transformacional conduce a los colaboradores a ser más capaces de autodirigirse, a asumir la responsabilidad de sus acciones y a

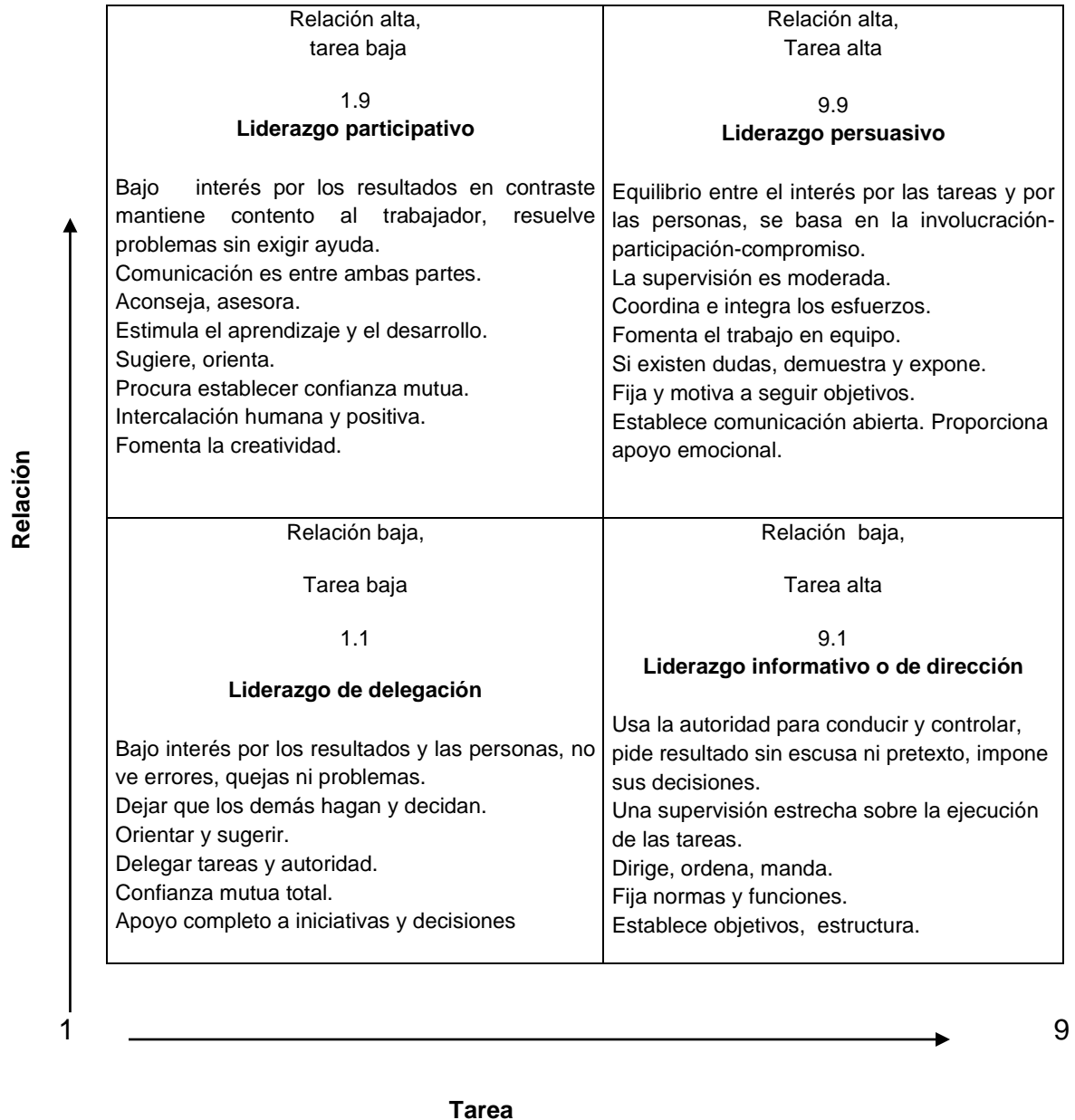
¹³ Selección y adaptación de Elizondo Huerta, Aurora (coord.), *La nueva escuela II. Liderazgo y gestión escolar*. México, Ed. Paidós (Maestros y enseñanza), 2001, Cap. 15.

obtener gratificaciones por sí mismos; con el tiempo llegan a ser como sus líderes: cada vez más transformacionales. Es decir, el liderazgo transformacional eficaz puede transmitirse en cascada, de un nivel a otro dentro de la institución, cuando se logra pasar de la transacción a la transformación, se observan cambios que suponen pequeñas mejoras, pero que con el tiempo se irán incrementando.

Al implementar autogestión o cogestión educativa el directivo debe conducirse dentro del estilo transformacional, ya que la responsabilidad sobre los resultados del centro no es exclusiva del director, sino consecuencia del esfuerzo conjunto y comprometido de todo el colectivo escolar. Silvia Schmelkes (1995, p. 65) afirma, "el director debe ser el primero y el más comprometido con el propósito de mejorar la calidad. Esto significa que director debe sentirse responsable de la calidad educativa de esa escuela. Debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad. En otras palabras, desempeña un papel de animador de sus colegas y de los padres de familia; es decir, es un animador de la comunidad escolar".

Rejilla o grid administrativa, desarrollada por Robert Blake y Jane Mouton.

9



Esta teoría que plantea dos enfoques centrales; el eje vertical de las relaciones se orientan a los miembros del grupo, proporcionando apoyo emocional e interés por ellos, el punto mas bajo es (1), el mas alto 9 y el eje horizontal de las tareas; es el grado en que el líder atiende las actividades de organización de las funciones, define metas, explica actividades a cada uno

respecto de lo que debe realizar, cuándo, cómo y dónde; es decir, la forma de dirigir al grupo para lograr que el trabajo se realice. El avance en el eje hacia la derecha, incrementa el énfasis en la realización y cumplimiento de tareas encomendadas.

Ubica la diversidad de estilos de liderazgo, destaca 5 básicos; el Liderazgo de delegación (relación baja, tarea baja), Liderazgo participativo (relación alta, tarea baja), Liderazgo informativo o de dirección (relación baja, tarea alta), Liderazgo persuasivo (relación alta, tarea alta) y Liderazgo intermedio (medianamente orientado hacia la relación y hacia la tarea), el directivo de este estilo usa conductos formales de comunicación y da importancia a la comunicación informal, maneja instrucciones general para que los trabajadores no sientan presión.

La comunicación como instrumento de gestión

La comunicación es un intercambio abierto, libre y franco, para un análisis honesto y autocrítico de la propia conducta, que permita establecer metas personales de crecimiento y desarrollo como directivo. También, por supuesto, ayuda el hecho de considerar la opinión de otros y comprender cómo se es percibido. No obstante, la medida principal será la que arrojen los avances y resultados en la atención de las problemáticas educativas del centro escolar.

Liderazgo intermedio: de acuerdo al esquema se ubica en la parte central donde el director combina el interés por resultados y por las personas a su cargo; se adapta a las condiciones, sin esforzarse demasiado para evitar lo llamativo excéntrico, y, si adopta una actitud de no hacer nada tal vez lo consideren flojo. Con apoyo en lo tradicional, apegado a la ley, se considera intermediario entre escuela y autoridades, combinación de papeleo y la meta es anticiparse a la dificultad para evitarla. Todo directivo regular se conduce entre varios estilos, como postulan Blake y Mouton (1977, p. 96), “entre más trate un

dirigente de adaptar su estilo de liderazgo a una determinada situación y a las necesidades de sus subordinados, más efectivo será en alcanzar los fines personales y organizacionales".

Frecuentemente el directivo se ocupan sólo de cumplir sus responsabilidades administrativas y descuida sus labores como líder pedagógico, los administradores de las escuelas han sido presionados durante muchos años para que fueran líderes democráticos visto como un juicio de valor, la escuela «debe» ser dirigida democráticamente, donde el director se han centrado en el hecho de favorecer una mayor subordinación por parte de los profesores su participación en las decisiones resulta beneficiosa, también es evidente que tal participación puede ser exagerada. Una participación excesiva de los profesores puede producir malestar y resistencias; éstos quieren que el administrador resuelva sus propios problemas y no desean verse demasiado atados a los comités de trabajo.

El liderazgo se vincula con el aprendizaje profundo, según Heifetz (1997, p. 24) “el liderazgo se relaciona más directamente con la problemática primordial de cómo abordar las prácticas, de liderazgo a la transformación de nuestros mundos¹⁴; y, precisamente, en aquellas coyunturas en que es preciso estimular más profundamente lo que denomina "adaptación social", entendida como “el desarrollo de la capacidad organizacional y cultural para encarar con éxito los problemas, en concordancia con nuestros valores y propósitos”. El liderazgo promueve el trabajo generativo, como aspecto de la gestión es la dimensión de la gestión educativa estratégica que asume que los cambios a emprender requieren identificar y plantear los problemas colectivos, reconocer sus conflictos y evaluarlos.

¹⁴ Selección de Pozner, Pilar (coord) y Fernández, Tabaré (colaborador), Módulo 3: Liderazgo. Colección Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa, IIPE, Buenos Aires, UNESCO, 2000.

CAPÍTULO IV

4.1. Descripción de la intervención realizada y recuperación de la estrategia.

En este capítulo se da cuenta de las acciones de intervención realizadas y a partir de éstas se recuperan las estrategias de gestión desarrolladas por el directivo. Hemos decidido hacerlo de esta manera, tratando de ser fieles al proceso en que se han desarrollado las acciones de intervención, ya que descubrimos que el proceder de la gestión para la mejora, en este caso no ha ido acompañado de una planeación anticipada y esquemática que oriente las acciones como veremos más adelante, sino por una acción emergente para atender las necesidades.

Por otra parte, el proceso de **trabajo con las familias** se inició hace ya diez años y de esas primeras fases no se cuenta con información documentada que permita dar cuenta de manera sistemática de los factores y formas de organización que fueron haciendo de este ejercicio una estrategia.

Cabe señalar que más que un conjunto de acciones técnicas a realizar para organizar una estrategia de intervención, como resultado de todo el ejercicio del diagnóstico escolar, el colectivo logró expresar una serie de reflexiones profundas que convirtieron *acuerdos y pactos de compromiso ético* para impulsar la mejora de nuestro centro escolar, y que ahora leídos desde una perspectiva de “intervención para la mejorar” podemos reconocer como el marco para las estrategias de gestión que el director ha aprovechado para impulsar la mejora.

Estos acuerdos se expresaron como resultado del ejercicio diagnóstico por los participantes, (profesores, padres de familia y directivo) de la siguiente manera:

“Debemos llegar a un análisis de lo rescatable para en colegiado diseñar los cambios mixtos que trasciendan en nuestro trabajo, apoyando innovaciones”.

“Manejar en todo una actitud de calidad y equidad, para crear individuos críticos y con capacidad de aceptar que tenemos problemas en todo lugar y momento, pero que debemos responder a las circunstancias del presente y anticipar soluciones a lo futuro”.

“Demostrar nuestra eficacia en cada responsabilidad que se nos encomiende, cuidando los tiempos, las necesidades y los beneficiarios, para que al ser comparados con el entorno, por los resultados, seamos dinámicos en las mejoras y aprovechemos los recursos en lo general para generar más satisfacciones en el beneficiario”.

“Comprometer a más actores, para la confianza y real monitoreo del avance, con mayor número de familias aliadas”.

“Cambiar el protagonismo e individualismo y no temer a rendir cuentas para inducir una nueva cultura laboral y crear mejores climas de desempeño. Decididos a una verdadera transformación debemos considerar una visión actualizada y planeada a partir de ya”.

“El ingrediente más importante que interviene en el logro de la calidad en la educación, es el mismo individuo, al poner en juego competencias, experiencias que lleven a innovaciones colectivas para la transformación de los escenarios donde se desarrolle la educación. La herramienta que disponemos para despegar es el Plan Estratégico de transformación Escolar que posibilita con pasos definidos y claros el compromiso de dinamizar los objetivos que este país tiene marcados para el equilibrio entre fin y medios de la educación nacional”.

Los proyectos escolares y la participación de los padres

En la descripción de las acciones realizadas nos referiremos a los “proyectos” que actualmente se desarrollan en la escuela, en los cuales participan las familias y que forman parte de la organización de la vida escolar. Para hacer ágil y ordenada la presentación de los proyectos, seguiremos sistemáticamente un formato en la descripción con 4 categorías que permiten ubicar temporalmente el proyecto, describir sus características, identificar la participación de los padres y recuperar las acciones de gestión por parte del director (Ver anexo No. 3).

Los proyectos que han sido parte de la intervención y a los que nos vamos a referir son:

- 1.- Manejo de las cuotas y rendición de cuentas,**
- 2.- Participación social,**
- 3.- Patrulla escolar,**
- 4.- Desayuno escolar,**
- 5.- Tarjetón anual por alumno**

1.- Proyecto de manejo de las cuotas y rendición de cuentas.

¿Cómo surgió?: Surge desde 1970, para atender la problemática de infraestructura, carencia de servicios y emergencia en las escuelas. En principio fue de forma empírica y arbitraria por las autoridades inmediatas del centro educativo, con aval de mesas directivas y, respaldadas desde el control central solo para aquellas que no tenían ingreso por la parcela escolar, antes por la oficina de Educación de Desarrollo Extraescolar, hoy manejada por la Dirección de la participación social.

¿Cómo funciona?: Las mesas directivas con el control administrativo que se difundió hasta el 2001, fue confuso y facilitador de mal manejo de los

fondos recaudados al centralizar en la capital del estado su única oficina de registro, revisión y sanciones, esto facilitó que se implementara una cultura desde la versión popular de quien administraba en cada escuela pasaba los criterios son el apoyo documental necesario y utilizando plataformas transaccionales para justificar los pocos recursos que se reunían, consecuencia lógica del descontento y falta de rendición de cuentas.

Su transformación se dio partir del ciclo escolar 2001- 2002; capacitando por cada región del estado a las autoridades de escuela, desde un documento claro de apoyo a cada Asociación y la difusión por los medios posibles, que el director solo es asesor de los representantes de las familias; que es responsabilidad directa de cada presidente y tesorero registrar y verificar los estados financieros para hacer la entrega de los bienes y documentación a quienes relevan en cada periodo estos cargos, que son de hasta dos años.

Con el compromiso de sesionar semestralmente; al empezar el año escolar dentro de los primeros quince días de inaugurado el curso, en el mes de enero para previos de obras e informes del avance de recaudación por acuerdos que sean requeridos y al finalizar en el mes de junio para informar como resolvió las necesidades, y los pendientes que se pueden cumplir en el verano con los recursos económicos, los bienes o con los trabajos que se acordaron con familias que no cuentan con dinero pero tienen voluntad de cubrir con trabajo su apoyo en la participación social. Cada ciclo escolar mueve esta dinámica social, con diversos enfoques que hacen la diferencia en las comunidades o colonias que integran este estado.

¿Cómo participan los padres?: La Sociedad de padres de la escuela hasta el año 2000 se limitaba en firmar documentos para el registro y libros para justificación sin una información completa, además que en el formato el secretari@ debía ser un docente, el compromiso realizar las reuniones mínimas que se requieren. En este centro se integró un grupo de familias que movían el control, rolando entre estas el orden de participación, para

mantener privilegios desde contar con memberships para inscripción de alumnos, hasta el de generar prestamos de fondo social.

Esta falta de transparencia y rendición de cuentas a lo que están obligados por ley, propició que las familias se organizaran para debilitar o anular la recaudación aprovechando la plataforma de los medios de comunicación, complicando la atención en el mantenimiento y compras básicas de materiales para el funcionamiento escolar.

El parteaguas administrativo lo iniciamos en el año 2002, dando a conocer a cada familia los procedimientos para un manejo adecuado de las aportaciones voluntarias de las asociaciones de padres de familia. Surge una problemática por descontento del líder oculto que organizaba a grupos de poder en primera; por ignorancia y fuera de contexto, aprovecho la plataforma instituida por la Secretaría de Educación para atención a las familias, donde malinformando solicita que se autorice la remoción de la mesa que salió electa, envueltos en el proceso legal.

Participación Social del Estado, determina otra reunión al mes de la anterior, el líder improvisado organizó una campaña sucia con falsas promesas, obtuvo la votación favorable para Presidente, se le toma posesión y se dedica a presionar; al Supervisor y responsable de padres en la DERSE 403 como instancias intermedias para que le autoricen fondos de representación, además que no acepta compartir con la Tesorería el manejo de los recursos.

Esta situación llevó a que como representate social, a la mitad del ciclo escolar no hubo recursos para lo planeado. En las reuniones de trabajo en las oficinas centrales, se exigían acuerdos fuera de norma, esto llevó a que la institución fuera objeto de una auditoria completa de parte de la contraloría interna de la Secretaria de Educación Jalisco, misma que concluyó con la anulación de su representación, a mitad del periodo para el que fue electo.

Consecuencia de esta situación y con el manejo que se dio a la recaudación para cubrir en lo posible los gastos básicos del edificio, se mejoró el funcionamiento y se reconoció a todos los funcionarios. En la actualidad; desde el mes de junio se acuerda el plan de acción, se votan alternativas de presupuesto y acuerdan en asamblea la aportación por familia con un hijo y el complemento por cada hij@ adicional, se entrega el número de la cuenta mancomunada y se recibe el bauche de pago para acreditarlo con recibo oficial antes de iniciar las clases, se aplica a todas las opciones que por ley tienen; pago efectivo, pago con trabajo o pago con bienes que ayuden al cumplimiento de metas.

El registro oportuno y el desarrollo de reuniones periódicas ayudan a una actualización permanente en el control anual de cada estudiante, la entrega trimestral de ingreso, egreso con detalle convence a las familias en el uso adecuado de los recursos, favoreciendo de esta forma la rendición de cuentas y transparentando los fondos.

¿Cómo apoya el director?: Ante el conflicto que experimentaba la escuela de los años anteriores a mi llegada, genere alianzas orientadas a apoyar las acciones que emprendíamos. Primero, apoyado con cada docente formalizamos la práctica en cada aula, de elección de tres padres representantes de salón, estos participaban en las elecciones generales de Asociación. Se consideraba a los treinta y seis representantes para ser electos en la organización dentro de los grupos con el puesto de vocales, se buscaba en lo posible evitar improvisados que desearan la representación para privilegio personal, fraude o mal manejo.

Previo al periodo bimestral de información a las familias (sobre el avance educativo de los hijos) reúno a todos los representantes para unificar los avisos y compromisos al igual que los informes de avances y beneficios, de los esfuerzos realizados por todos en bien de los estudiantes. Surgen desde ahí insumos importantes para la gestión escolar.

Al ser el requisito principal; una integración real del Comité de Participación Social, trabajamos en lograr consensos para atender las necesidades y junto con representante para el manejo de los recursos financieros del PEC, iniciamos las reuniones con una agenda y acciones acotadas en tiempos concretos. (Anexo No. 4)

Desde el momento en que son asignados los recursos para la escuela, con el PEC existe el compromiso de duplicarlos a través del trabajo activo de los padres de familia; en este proceso mi gestión es fundamental para preparar y dar curso a tramites, evaluaciones, encuestas, reunir evidencias de gestión escolar y para su análisis, cumpliendo en plazos muy concretos cada uno.

Atender la convocatoria en las fechas decididas por la organización escolar. Resolver en cada grupo los conflictos y mantener informados a los padres por medio del calendario o avisos especiales, todo esto por escrito revirtiendo así la cultura del rumor que tanto daño hace a las organizaciones. Apoyo especial en procesos de difusión, capacitación y estímulos a todos los estamentos.

¿Cuáles beneficios se han obtenido?: El principal logro ha sido la confianza en el uso adecuado de los recursos, bienes o servicios que las familias aportan para mejorar la infraestructura y aumentar las oportunidades en el proceso educativo de los estudiantes.

Equilibrar los niveles de participación desde cada grupo, grados e institución, en lo colectivo, evitando que se perciba injusticia e inequidad en el compromiso. Deseo de apoyar las diferentes acciones que emprende la institución. Desde lo informativo, lo operativo y la evaluación de las mismas. Coparticipación, desde la planeación de las necesidades reales y la previsión de los medios para atender lo prioritario en todos los ámbitos de la función escolar.

Participación responsable de un 90% de las familias en las acciones que cada proyecto requiere. El seguimiento a los programas e informar a sus representados en los tiempos programados. Involucramiento en las mejoras desde el registro y evidencias de la recaudación para implemento de otras estrategias de gestión. Solvencia permanente para la atención de los proyectos educativos. Reconocimiento social dentro de nuestra jurisdicción.

2.- Proyecto de participación social.

¿Cómo surgió?: En el acuerdo 280 esta considerado el Plan Nacional de Desarrollo 1995-2000, se establece como línea de acción la promoción de una activa participación de las comunidades en las tareas educativas, por lo que prevé la necesidad de revisar y adecuar los mecanismos de operación y funcionamiento de los Consejos de Participación Social, con el fin de intensificar la práctica de la corresponsabilidad de los padres de familia y de las autoridades locales.

Los Consejos de Participación Social contribuyen a elevar la calidad de la educación en los ámbitos en los que actualmente operan, a extender la cobertura de los servicios educativos. Y procurar el crecimiento de la participación social en la escuela, en el Acuerdo número 260, publicado en el Diario Oficial de la Federación el 17 de agosto de 1999, se establecieron los lineamientos para la constitución y el funcionamiento del Consejo Nacional de Participación Social en la Educación.

¿Cómo funciona? Son instancias de consulta, orientación, colaboración y apoyo que tendrán por objeto promover la participación de la sociedad en acciones que permitan elevar la calidad de la educación básica y ampliar la cobertura de estos servicios educativos; las autoridades educativas estatales promoverán la constitución y funcionamiento de los Consejos Municipales y Escolares de Participación Social en la educación.

Estableciendo una coordinación ejecutiva integrada por el consejero presidente y de cuatro a seis consejeros, entre quienes estarán: un padre de familia, un representante de la organización sindical de los maestros, un representante de la autoridad educativa estatal y un representante de los sectores sociales, especialmente interesados en la educación, además del secretario técnico.

Los consejos municipales de participación social en la educación establecerán grupos de trabajo de acuerdo a sus necesidades y características, fungirá como enlace con la autoridad educativa municipal y el consejo estatal.

En cada escuela pública de educación básica se creará un consejo escolar que estará integrado por padres de familia y representantes de sus aspiraciones, maestros y representantes de su organización sindical, directivos de escuelas, ex alumnos, así como los demás miembros de la comunidad interesados en el desarrollo de la propia escuela.

Elaboran un proyecto de participación social en la educación, en el que se fija las estrategias, metas y acciones acordes a las necesidades y competencias de cada consejo, a fin de dar cumplimiento al objeto que la Ley General de Educación les determina, con las siguientes líneas de acción:

- I. De atención a necesidades de infraestructura.
- II. De atención a opiniones y propuestas pedagógicas.
- III. De reconocimiento social a alumnos, maestros, directivos, empleados escolares y padres de familia.
- IV. De desarrollo social, cultural y deportivo.
- V. De gestión y coordinación.
- VI. De motivación a la participación social.

Los proyectos de participación social en la educación serán difundidos a la sociedad en general, de acuerdo a las competencias y posibilidades de cada consejo.

Su implementación en esta escuela es a partir del ciclo escolar 2001-2002, de una forma estricta y por el formato que se presentó para la dictaminación del Programa de Escuelas de Calidad, el año escolar 2002-2003 fue la herramienta que permitió la vinculación escuela comunidad, dando la pauta con las líneas de acción.

¿Cómo participan los padres?: Se busca una práctica democrática en la identificación de los retos y en la aplicación de soluciones razonadas, establecidas por consenso, a los problemas que enfrentan. A partir de la realización del diagnóstico para la dictaminación del PEC y aprovechando el privilegio institucional del manejo de los fondos en el año 2002, la escuela diseñó y puso en marcha medidas específicas para remontar las dificultades, atender la diversidad y brindar el apoyo necesario a los alumnos. De la misma manera, se procura que en la escuela se definan y cumplan normas de convivencia que permitan y favorezcan el trato digno, la libre expresión, la participación en la toma de decisiones que afectan a todos, la equidad y la justicia en la vida cotidiana escolar.

Participan en la integración del Consejo Escolar de Participación Social, que se realiza en el primer mes del ciclo escolar, con la asistencia de todos los representantes de los diferentes comités de apoyo educativo que funcionan en la escuela. Se cumple con los estándares de Gestión, Práctica Docente y Participación Social en la escuela (Medidos con indicadores de Proceso); los padres de familia están organizados y participan en las tareas educativas con los docentes, son informados con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos y tienen canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias. La escuela se abre a la sociedad y le rinde cuentas de su desempeño fundamentalmente en el logro de los propósitos educativos, la administración de recursos y la difusión de información.

¿Cómo apoya el director?: Impulsando en todos los estamentos, la apertura de espacios, tomando decisiones que facilitan la participación; promoviendo actividades de reflexión, apoyado con procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información con la finalidad de emitir juicios fundamentados y comunicables sobre las actividades, y resultados del impacto social.

Animar el diálogo entre participantes, atendiendo toda información de las diversas fuentes, intercambiar impresiones y confrontar las versiones, recibir las opiniones de los padres que acuden a él para expresar su insatisfacción o agrado acerca de la organización de la escuela o del trabajo institucional. Canaliza esta información aprovechándola para la mejora.

Asesorar a los responsables en la organización de metas precisas con acciones medibles para atender cada línea de acción en los diferentes ámbitos sociales y políticos de seguimiento para el ejercicio de presupuestos en bien de la escuela.

Organizar la difusión permanente de cada hecho que favorezca el crecimiento de los actores sociales para vincular el esfuerzo colectivo en beneficio de la colectividad, incluyendo de esta forma más familias al universo de la mejora.

Aprovechar el pilotaje de programas federales como herramienta que permita integración en procesos vanguardistas en bien de la organización y ejecución de las acciones que proyectan y perfilan la calidad educativa y lo exitoso del centro educativo.

¿Cuáles beneficios se han obtenido?: Reconocimiento de las áreas centrales del nivel primario de la Secretaría de Educación Jalisco en proyectos escolares del centro (talleres de matemáticas, pilotaje de inglés, pilotaje de reforma curricular, programa de lectura, escuela para padres), apoyos en equipamiento; como enciclomedia, el mobiliario, vidrios. La demolición y construcción nueva de techo de segundo nivel por CAPECE, el

dictamen favorable por escuela sana para equipamiento en sanitarios de una ala educativa y atención por el ITESO para las adicciones , la autorización de recurso del PEC para demolición total y construcción de sanitarios en modulo de oficinas y segundo nivel, la construcción con recursos interinstitucional de la biblioteca escolar, la construcción de cocina para desayuno escolar, la gestión del recurso; entre ayuntamiento, mesa directiva y PEC para el ingreso emergente de alumnos por Loma Cópala, reconocimiento de diferentes niveles al trabajo, con un seguimiento a diversos talleres del sistema en el inmueble institucional y triunfos de nivel regional hasta niel estado.

3.- Proyecto de la patrulla escolar.

¿Cómo surgió?: En el mes de enero del 2004, en la reunión intermedia de la escuela las familias presentaron el problema que significaba la seguridad en el ingreso, la violencia en el tiempo de clase/receso y la hora de la salida considerando que estaban en crisis, pues había riesgos importantes para los niños.

Las vialidades que fueron acceso directo a otras colonias, alteraron la seguridad del ingreso y salida de alumnos, por la apertura de líneas del transporte urbano e incremento de vehículos particulares, ante esta situación las familias propusieron integrar una comisión de patrulla escolar.

¿Cómo funciona?: Se inicio por cambiar en lo interno el lugar de ingreso, hacia el muro del lado sur. Se aprobó la propuesta en una reunión especial donde nos visito el Presidente municipal, quien se comprometió a apoyar en cuanto llegara el recurso federal. Ahí mismo se planeo incluir en el PETE para el ciclo escolar siguiente, el recurso para apoyar el avance de la obra. El Ayuntamiento apoyo de inmediato con el derribo del árbol que impedía y la demolición del muro para instalar el portón, se solicito al PEC estatal cambio de proyecto por la emergencia y autorizaron para ese ciclo \$10,000.00 que se aplicaron en la compra e instalación del portón. Se programo otro recurso para adecuar gradería y rampa, y en un tercer

proyecto se cubrió el pórtico de la gradería para quedar como esta a la fecha.

En principio se atendió con implementos básicos y con voluntarios; por la urgencia de proteger de un accidente a los estudiantes, esto fue complicado ya que el turno vespertino solo tenía en la dirección una maestra encargada que no tuvo recursos y además señaló que para ella era igual y no deseaba que cambiaran la entrada, la situación siguió para ella así por tres años, tiempo en el que los padres del turno matutino organizados equiparon de forma completa y se organizaron para instituir este proyecto.

Para agosto del 2004 se avisaba, de acuerdo al padrón de familias cinco padres al entrar y cinco al salir, se encargarían de cuidar y organizar la salida y llegada ordenada de los alumnos.

Esta actividad se integro dentro de los proyectos que cada familia debía cubrir. Para el siguiente ciclo cada docente se comprometió a firmar el cumplimiento y a organizar de acuerdo a las necesidades de cada familia cubrir la guardia establecida en la agenda. Al evaluar en el semestre de enero del 2006, se difundió un logro del 80% de familias cumplidas. Cerrando el ciclo en junio del 2006 un 90% de las familias había cumplido.

¿Cómo participan los padres?: La Mesa Directiva organiza los listados de los padres al inicio del ciclo escolar. En el cronograma de actividades que se elabora en plenaria de la Participación social de la escuela, se acuerdan las fechas, cada docente organiza la semana de patrulla desde junio al recibir el grupo y presentar a las familias con las que va a trabajar su lista de útiles y acuerdos sobre fechas cívico sociales. La agenda ultima cubre todo el mes de agosto, facilitando así a las familias que ingresan a la institución las fechas de compromiso para el mes de agosto.

La reunión general de agosto para la renovación o elección de la Mesa Directiva dictamina que proyectos siguen y bajo que condiciones, registrando los acuerdos en el libro de actas y firmando los asistentes en los últimos

cinco años la participación llega al 90%. Esto facilita que los responsables electos de cada grupo para las funciones de enlace entre grados y escuela, tengan apoyo y respuesta en las convocatorias que se lancen.

De las 7:50 a las 8:10 de la mañana todos los días la comunicación interna es favorecida por espacios, para que el padre que requiera hablar con el docente sea atendido. La patrulla escolar en el ingreso recibe alumnos y el maestro de guardia recibe a los padres por la zona de ingreso a oficinas; así se atiende y evitan conflictos de comunicación.

Día con día se vive una clara competencia de las familias por el cumplimiento adecuado y la información actualizada, desde las 7:30 de la mañana ingresan se informan y cumplen con su cometido, fortaleciendo los proyectos de vinculación familia- escuela.

¿Cómo apoya el director?: Brindando las facilidades necesarias para que los docentes y padres estén en sintonía adecuada en beneficio de los alumnos. Exponiendo los resultados y sensibilizando a las familias que se resisten a participar.

Difundiendo en un boletín que lleva cinco años circulando, los proyectos que tiene la escuela. Desde el momento que se inicia el proceso de inscripción (que se instituyó la última semana de junio), donde se reciben documentos de los aspirantes a este centro educativo y se informa a las familias desde ese momento quien decide quedarse sabe de los compromisos, mismos que recibe por escrito.

Consultando de forma permanente y periódica las necesidades de apoyo o asesoría que es necesario ofrecer en la marcha. Motivar en los espacios institucionales para que perciban esta escuela competente y se integren a la dinámica de trabajo que llevan todos los estamentos, enfatizando las ventajas de organizarse estratégicamente y en forma colaborativa para todas las actividades de nuestra vida escolar.

Impulsa la rendición de cuentas desde el aula hasta la institución para contrarrestar la incertidumbre y aquellos comentarios que dañen la imagen de la escuela. Atiende las dificultades o resistencias de familias con problemas especiales o que requieren de atención urgente.

Vigila la confidencialidad en los diferentes actores y de la información que manejan, explicando que todo error lleva consigo una consecuencia, esto para dar certeza a las familias sobre los datos que son requeridos por la organización institucional. Atender oportunamente a las necesidades de insumos e información, para que la patrulla escolar sea aprovechada por todos.

¿Cuáles beneficios se han obtenido?: Proyección adecuada e incluyente para resolver la atención escolar. Integración de las familias; por este medio de apoyo a los niños todos los días en sus dos momentos de participación familiar, se genera interacción, conocimiento y convivencia entre los padres y alumnos.

Seguridad escolar, con la participación social de las familias, alumnos, maestros y padres que se sienten seguros y confiados en el entorno escolar. Vinculación escuela familia en términos reales. Seguimiento en actividades sociales para confrontar avances, estancamiento o retrocesos el lo programado. Aprendizaje de planeación estratégica y trabajo colaborativo. Rendición de cuentas como medio de crecimiento y responsabilidad social.

4.- Proyecto del desayuno escolar.

¿Cómo surgió?: Para intervenir como escuela en la problemática de la desnutrición en familias con hijos en todos los grados, sensibilice al colectivo docentes sobre alternativas o sugerencias de algunos compañeros que llevan varios años en el plantel, seguido de esto se comento a la directiva de padres en turno, y coordinar su organización para vender alimentos de calidad y económicos a todo aquel que deseara.

Se implementó de manera especial un desayunador de las 7:00 a las 8:30 de la mañana, en principio con familias voluntarias y apoyo financiero de la Mesa Directiva de padres, fue exitoso al reunir por semana ventas a un 50% de familias que no solo adquirían para los alumnos, aprovechaban para ellos y llevar, fue atendido por tres meses de septiembre a diciembre del 2003.

Por la solicitud emergente que hicimos al DIF sobre este asunto, en el mes de enero del 2004 el DIF municipal nos respondió positivamente y se sustituyó nuestra propuesta por su programa del desayuno frío, que permaneció de febrero del 2004 al mes de abril del mismo año, cuando resultamos beneficiados por la imagen de transparencia y el esfuerzo de padres para la atención cotidiana a los alumnos.

Este programa solo amparaba a niños de 1º, 2º y 3º, sin embargo las familias aprovecharon el paquete de la despensa y con el ingenio cada día preparaban y servían desayunos para cubrir los hermanos de familias con alto nivel en la desnutrición en 4º, 5º y 6º grado.

Por el PEC se designaron recursos para iniciar la construcción de la cocina exclusiva para el programa de desayuno escolar.

¿Cómo funciona?: El desayunador como proyecto escolar lo financió, coordinó y evaluó la Mesa Directiva en turno, como fue de carácter abierto y general planteo un conflicto al principio, competencia con la cooperativa escolar, mismo que luego se resolvió contratando a las mismas familias para ambos espacios.

Se organizaron roles para que cada día asistieran a la preparación y reparto de las 7:30 a las 8:30; tres madres y un miembro del comité, sobraban voluntari@s para servir y lavar los vasos. En el desayuno caliente fueron necesarias varias reuniones para la información dado que caían en la tentación de servir como en los fríos, con cinco familias diario y todo el comité, se resolvió lo crítico.

Sin espacio adecuado, se requería que se llevarán el material a las casas; al tener la cocina instalada lo básico se agilizó y cambiamos la estrategia; en reunión de evaluación se acordó que cada niño aportara \$0.50 para que se cuidara el sazón y fuera la misma persona quien cocinara y solo se convoco a tres padres para apoyo y acomodo diario del espacio, quedando el costo por beneficiario en \$3.00 pesos incrementado esto según se compran insumos cada año, al renovar el comité. A la fecha la aportación por alumn@ es de \$5.00.

Se cubre el equipamiento de cazuelas, ollas, cuchillos, platos, agua purificada, vasos, cucharas de todos tamaños, refrigerador, lavadero, depósitos especiales para conservar los alimentos de la despensa, estufa, cilindro para gas, lavadero, luz eléctrica, drenaje, cada dos años en coordinación con CAS y Mesa Directiva.

Se ha flexibilizado las disposiciones que cada ciclo escolar se ajustan desde la oficina central del municipio y se firma carta compromiso en dicha reunión informativa, para concentrar en el primer mes de trabajo los niños de primer grado, colaboran docentes del grado y personal de apoyo. Regularmente se almacena despensa para atender con una organización especial y evaluar el nivel de participación a los nuevos padres, donde cada grupo atiende una semana a todos los alumnos de primero, segundo y tercero. En el mes de septiembre se identifica la población objetivo y se organiza el comité del ciclo escolar.

¿Cómo participan los padres?: Con el documento de integración de proyectos, que se realizarán en el siguiente ciclo, damos la bienvenida, la Mesa Directiva de padres cierra los esfuerzos y rinde cuentas de la aplicación de los recursos del año escolar; aprovechamos para que cada vocal comente el proyecto y venda la idea, para que cuando sea votado en asamblea de integración o renovación de autoridades de padres, queden los proyectos que la sociedad califica como soluciones a los conflictos de nuestra escuela.

De forma directa durante todo el ciclo las responsables de este comité; en los primeros cinco días de cada mes reciben la despensa y la leche del mes, esto con un valor de \$500.00; en principio, y un ajuste se realiza al inicio de periodo. A la fecha cada paquete de mes cuesta \$750.00, que no siempre se alcanza a comprar con recurso de comité y se pide al CAS o a la Mesa de padres préstamo en lo interno.

Las familias son la columna vertebral del movimiento alimentario; supervisan y apoyan cotidianamente, participan en limpieza de la zona donde se consumen los alimentos y se organizan para campañas de mantenimiento y pintura de su área o del desayunador.

¿Cómo apoya el director?: Desde que se obtuvo el beneficio de esta campaña nacional alimentaria, he trabajado al interior de la escuela enfatizando el objetivo de este compromiso que cada año firmo y atiendo en la gestión municipal. Reitero las formas de cómo se pierde el apoyo y he motivado al contraturno para que se integre, dando buena cuenta de ello.

A partir del ciclo actual, auxilio y asesoría de forma permanente para evitar que cada mes renuncien los responsables que en principio lo consideran fácil y ya dentro se quejan continuamente. En lo externo difundo y defiendo lo que algunos centros sienten que es imposible, apoyo el comentario con datos estadísticos, hechos y filmaciones de todos los momentos de su organización, en especial cuando tienen a todos los estudiantes de la escuela para degustaciones de arroz con leche, avena o chocolate, pozole de soya y tacos al pastor, todo de forma gratuita en esos espacios. Por esto se mantiene el prestigio o perfil de este centro educativo en nuestro municipio.

¿Cuáles beneficios se han obtenido?: Aumentar el nivel de nutrición de familias que se encuentran en extrema pobreza; su integración y deseos de lucha para mejorar día a día, la satisfacción del colectivo docente, en cuanto proceso en el aula, cambio de hábitos alimenticios iniciando una cultura de

reflexión sobre alimentos chatarra, trabajo colaborativo en una sociedad tan individualista, rendición de cuentas en todos los espacios educativos para el crecimiento en todos los ámbitos y niveles de interacción humana.

5.- Proyecto de tarjetón anual del alumno.

¿Cómo surgió?: Con las nuevas estrategias de organización escolar puestas en marcha en el ciclo escolar 2003-2004 y con el trabajo colaborativo entre el equipo docente; se privilegia a la familia como detonante de los cambios reales en la escuela, coordinados por sus maestros y asesorados por el director de forma continua.

Los dos primeros ciclos se trabajó manejando de manera separada; los pagos anuales, los pagos intermedios y los pagos especiales, de acuerdo a la marcha de las actividades, padres y docentes avisaban con una hoja especial y registraban el apoyo de las familias.

En las listas de alumnos anotaban a los padres que cumplían en eventos de grupo, de acuerdo a las actas y a su libro general se quedaba constancia de los que llegaban a las reuniones aunque fácilmente se alteraban los resultados. Los coordinadores de grupo y vocales tomaban la asistencia del registro de grupo, elaboraban la estadística de los resultados cada bimestre. De forma directa los responsables del CAS reportaban quien había adquirido su uniforme escolar y otras actividades, dando como resultado registros sueltos que al dar informes, duplicaban los esfuerzos y confundían la información.

En el ciclo escolar 2005-2006 se instituyó un tarjetón por alumno; de un color para cada ciclo, con datos de identificación y ajustable según la circunstancia. La Mesa Directiva es la única responsable de su entrega, los vocales, coordinadores y docentes según corresponda deben firmar en el momento de que ocurre cada evento o reunión, con el compromiso que para reinscripción de los estudiantes, solo se acreditará el cumplimiento en la participación social del año escolar, con el documento mencionado; esto

trajo la necesidad de nuevos acuerdos para las familias que no cumplían lo mínimo necesario en la recopilación de firmas.

Al cierre del ciclo escolar existía un 40% de familias que no le dieron la importancia y no reunían lo acordado, dando origen a un proyecto especial solo para atender el conflicto de ese momento. “Acomodo de áreas verdes y mantenimiento a zonas peligrosas”, en este proyecto por cada alumno la familia debía trabajar un día para obtener la firma y ser considerado en el proceso de registro para el año escolar siguiente.

Al ser mas de 100 participaciones se organizaron para unos cumplir con materiales de trabajo, otros con insumos para pintar, etc., aclarando en la reunión general de padres que se aplicó, solo por este caso, y que el siguiente ciclo cada quien debía cubrir en tiempo y forma lo acordado en torno a la participación de las familias.

¿Cómo funciona?: El tarjetón anual es el documento que acredita el cumplimiento de los acuerdos y compromisos adquiridos para cada estudiante, en su estancia dentro del centro educativo. Según la agenda que cada familia posee, sabe cual semana le corresponde al grupo de su hij@ participación en la patrulla.

Si es beneficiario, en el desayuno escolar, en recibir el resultado bimestral, en las reuniones especiales, y generales, y sus aportaciones económicas de los diferentes eventos. Toda familia tiene la oportunidad de ajustar o negociar su cumplimiento con la Mesa Directiva de padres, sin dejarlo al tiempo, para evitar en el mes de junio, cubrir el pago de multa por los espacios no atendidos.

¿Cómo participan los padres?: En coordinación con la dirección escolar a través del responsable del apoyo técnico pedagógico; la última semana del curso, previo a la clausura, se define cuales estudiantes se quedan para el ciclo siguiente y se integra en el colectivo docente a los padres responsables

asignados para cada grupo, ellos incluyen a los estudiantes de nuevo ingreso, en la plantilla real de alumn@s por salón.

La Mesa Directiva decide en que color de los tarjetones y se personaliza cada documento. Se cita a todos los padres que registraron estudiantes, el último día del curso escolar para que la directiva de padres entregue a cada familia su documento. En tres años se ha avanzado en 70% de familias que cumple.

¿Cómo apoya el director?: Impulsando el trabajo colaborativo y generando espacios de reflexión sobre la participantes de los diferentes grupos de la institución, apoyando en la toma de acuerdos; vigilando que se respeten los derechos de todos los involucrados, aplicando un liderazgo transformacional, para que existan los equilibrios en todos los estamentos y se propicie la mejora continua.

¿Cuáles beneficios se han obtenido?: Se evita duplicidad de acuerdos, se concentra la información en un solo documento, se motiva permanentemente a las familias en el cumplimiento de su compromiso, se equilibra la atención cuando son varios hij@s, se facilita la revisión integral de acuerdos escuela –comunidad, se ejercita la resolución de conflictos y la negociación como herramientas para la vida.

4.2. Recuperación de la estrategia de gestión

La revisión acciones del director en la generación y desarrollo de los proyectos que se impulsan en la escuela, permite reconocer las acciones que caracterizan la gestión en torno a, consolidar la participación de las familias. A continuación se presentan las acciones que integran la estrategia de gestión, identificadas a lo largo de este proceso:

1.- Generar acuerdos y compromisos

Generar acuerdos y compromisos comunes, incluyentes y con base en la participación, orientados a las características y necesidades de nuestro centro escolar, involucrando a la Zona y Sector educativo en la toma de decisiones.

2.- Creación de redes sociales de información.

Revalorar socialmente el trabajo educativo, acrecentando la influencia educativa de la escuela, organizando en primera instancia a las familias de los educandos, con representantes de los diversos grupos de la comunidad escolar y de la sociedad.

Fortalecer la capacidad de organización y participación social desde la escuela, así como la participación de la escuela en el desarrollo de la comunidad, fomentar una comunicación escrita más directa y fluida entre alumno, maestro, padre de familia, escuela y comunidad en general, estableciendo una red social de interés, motivación y apoyo en torno a la escuela.

3.- Fortalecer compromisos

Fortalecer el compromiso de la sociedad para contribuir al mejoramiento físico y material de la escuela, sin demérito de la labor que en este orden le corresponde desempeñar a las autoridades educativas.

4.- Dar orden a la participación

Atender las participaciones “desordenadas” designando desde los acuerdos previos en las comisiones que se requieran, el platicar con los inconformes para conocer sus diferencias y poder sumar los esfuerzos sin abusos de tiempo, y no contaminar o desgastar a los demás.

5.- Crear un ambiente para el diálogo

Animar el diálogo entre participantes, atendiendo toda información de las diversas fuentes, intercambiar impresiones y confrontar las versiones, recibir las opiniones de los padres que acuden al director para expresar su insatisfacción o agrado acerca de la organización de la escuela, o del trabajo institucional. Canalizar esta información aprovechándola para la mejora.

6.- Crear condiciones para la toma de decisiones compartidas.

Preparar previamente desde la ambientación, el análisis y la definición de verdaderas estrategias de solución. Profundizando en la temática y permitiendo la aclaración con las participaciones, manejar un liderazgo transformacional que ayude al tránsito democrático y llegar a formalizar con acuerdos concretos, plasmados en una relatoría o acta de reunión, que evidencie que en los acuerdos fueron tomados en cuenta todos, y dejar de ser el protagonista.

7. – Propiciar el empoderamiento.

Fortalecer la capacidad de la población para tomar decisiones, elaborar y negociar propuestas vinculadas con la escuela, frente al municipio, apoyándonos en la estrategia de comunicación social y de participación comunitaria, transmitiendo conocimientos a la población para que modifique sus hábitos de dependencia.

8.- Generar alianzas.

Impulsar en todos los estamentos, la apertura de espacios de diálogo, promoviendo actividades de reflexión, tomando decisiones que facilitan la participación; y apoyando con procedimientos sistemáticos de recolección, análisis e interpretación de información, que ayuden a emitir juicios fundamentados y comunicables sobre las actividades realizadas, y resultados del impacto social.

Brindando las facilidades necesarias para que los docentes y padres estén en sintonía en beneficio de los alumnos. Exponiendo los logros y sensibilizando a las familias que se resisten a participar.

9.- Orientar y respaldar en los procesos administrativos.

Asesorar a los responsables en la organización de metas precisas con acciones medibles para dar seguimiento a los proyectos que se emprenden. Es fundamental para dar curso a los trámites, preparar encuestas, reunir evidencias de la gestión escolar para su análisis y evaluación.

10.- Informar de manera oportuna y transparente.

Mantener informados a los padres, difundiendo en un boletín que lleva cinco años circulando, los proyectos que tiene la escuela. Impulsar la rendición de cuentas desde el aula hasta la institución para contrarrestar la incertidumbre y aquellos comentarios que dañen la imagen del cetro escolar.

11.- Fortalecer la identidad positiva de la escuela.

Aprovechar las oportunidades de encuentro con los diferentes actores para difundir la imagen de una escuela organizada, sólida, estable, que invite a que los diferentes actores se integren a la dinámica de los trabajos institucionales, enfatizando las ventajas de organizarse estratégicamente y en forma colaborativa.

12.- Manejo responsable de la información.

Concientizar sobre la importancia de la confidencialidad en los diferentes actores escolares, respecto de la información que manejan, explicando que todo error lleva consigo una consecuencia; esto para dar certeza a las

familias sobre los datos personales que son requeridos para la organización de la institución.

En lo externo difundir los logros, defendiendo lo que algunos centros sienten que es imposible, apoyando los comentarios con datos estadísticos, hechos y filmaciones de todos los momentos de organización de las actividades.

13.- Resolver conflictos.

Apoyando en la toma de acuerdos; vigilando que se respeten los derechos de todos los involucrados, aplicando un liderazgo transformacional, para que existan los equilibrios en todos los estamentos y se propicie la mejora continua.

14.- El trabajo colegiado.

Dirigir los esfuerzos hacia un trabajo colegiado, con el equipo docente, orientado a propiciar cambios desde la familia que hagan dinámico nuestro quehacer, teniendo en cuenta los propósitos educativos del nivel.

15.- Documentar las prácticas.

En un principio el registro escrito de actividades resultó confuso; por ello se acordó grabar de forma continua los espacios de docentes, las actividades de padres de familia y los eventos escolares en que participaban ambos, siendo en especial cuando tienen a todos los estudiantes trabajado al interior de la escuela.

Complementar el registro escrito de actividades con otros medios de evidencia que de forma continua den cuenta del trabajo en los espacios de los docentes y las actividades organizadas y desarrolladas por los padres de familia.

Apoyarnos en algunos formatos de papel que nos ayudaran a registrar de manera concentrada diferentes aspectos de las actividades que realizamos: Registros de asistencia y cumplimiento de familias en vinculación con el docente del grupo, listas de asistencia de alumnos completas para su sistematización.

El siguiente cuadro muestra de manera sintética la estrategia de gestión desarrollada por el director para consolidar la participación de los padres y las familias en el centro escolar.

Estrategia de gestión del directivo

Generar acuerdos y compromisos	Creación de redes sociales de información.
Fortalecer compromisos	Dar orden a la participación
Crear un ambiente para el diálogo	Crear condiciones para la toma de decisiones compartidas.
Propiciar el empoderamiento.	Generar alianzas.
Orientar y respaldar en los procesos administrativos.	Informar de manera oportuna y transparente.
Fortalecer la identidad positiva de la escuela.	Manejo responsable de la información.
Resolver conflictos.	El trabajo colegiado.
Documentar las prácticas.	

CAPITULO V

RESULTADOS DE LA INTERVENCIÓN Y EVIDENCIAS DE LA MEJORA.

En este capítulo se presenta una recuperación de los logros y mejoras que hemos conseguido en torno al trabajo con padres, como parte de nuestro proyecto escolar enmarcado el concepto de Escuela de calidad. Me referiré a los resultados, desde dos niveles, primero aquellos que dan cuenta de la consolidación de la participación de las familias en la comunidad escolar, y en segundo término a las mejoras que esta participación ha provocado en los diferentes ámbitos de la organización y el proyecto escolar.

El referente para construir el reconocimiento de los logros y mejoras, se encuentra descrito en la situación problemática y caracterizado en el diagnóstico del problema y de manera sintética lo citamos a continuación:

1- La mayoría de padres está enterado de las peticiones y encargos que hace la escuela, aunque muchos no lo cumplen en el porcentaje adecuado por: olvido o presiones de tiempo, falta de cultura de participación, no reflexionar en el ejemplo, continuar con la rutina de mentiras, no sentir importante su opinión, creer que los acuerdos ya están hechos.

2 – Lo padres refirieron que, no entienden el medio de comunicación que se usa entre maestro y padres de familia para darse cuenta de las tareas y cumplir con ellas en el tiempo específico.

3 - Los recados y peticiones del maestro se quedan sin ser atendidas, por el limitado apoyo que padres dan a escuela en beneficio del aprendizaje.

4 - No se detectaron actividades que realicen los padres como apoyo a los niños para facilitar el aprendizaje, ya que las realizadas ordinariamente son: firma de calificaciones y apoyo en algunos eventos escolares.

5 - Un índice muy bajo de familias contribuye económicamente con la escuela, a causa de la desconfianza en las autoridades y en el manejo de los recursos.

6 - Hay carencias importantes en la adecuación de la infraestructura escolar y necesidades de mantenimiento en una parte importante del edificio.

7 - La interacción entre familias es conflictiva, principalmente por sus diferencias culturales y situaciones de desigualdad que experimentan, lo cual les impide organizarse en busca de metas comunes.

8.- Son frecuentes las interrupciones de clase por parte de los padres de familia, que acuden a solicitar de los maestros en cualquier horario y espacio.

9.- Se invierte una gran cantidad de tiempo en la realización de actividades de forma improvisada y sin una valoración del beneficio pedagógico que aportará, sin planificación y sin contar con la aceptación de los padres de familia.

5.1. Documentar las acciones de intervención.

A partir del diagnóstico, nos dimos cuenta de la gran deficiencia que teníamos para reconocer los aciertos y carencias en la organización escolar y la práctica educativa, al no contar con medios que documentaran la práctica y nos permitieran ver en retrospectiva nuestro caminar. Progresivamente hemos ido incorporando y aprovechando las diferentes herramientas que nos presentan o sugieren desde las sesiones de capacitación del PEC. Actualmente utilizamos los siguientes recursos como apoyo:

- a) Un diario de campo, que nos facilita las reflexiones sobre las relaciones y manejo de procesos de comunicación con los diferentes actores de la educación.
- b) Bitácora, para recuperar información sobre situaciones especiales cada día, cuidando que sea lo más detallada posible en cuanto a lenguaje verbal y no verbal.
- c) Grabación o filmación y fotografías de los diferentes eventos académicos y sociales que se realizan en la escuela, en la mayoría de los cuales participan las familias.
- d) Observación cruzada, en la cual otro compañero en la misma función nos observa, para juntos analizar lo apreciado con una actitud interpretativa sobre lo sucedido
- e) Autorregistro sobre las reuniones de Consejo Técnico, donde se registran los acuerdos en que se delegan tareas a las comisiones, para que una persona que no estuvo en la reunión se informe de lo que paso.

Todas estas fuentes nos permiten regresar a nuestras acciones, reconocer lo valioso y proyectar una mejora. Este ejercicio nos ayuda a revalorarnos en lo personal y profesional, comprender mejor nuestra razón de ser desde la responsabilidad que cumplimos.

Al retomar los registros de nuestro actuar, buscamos descubrir y precisar los patrones comunes entre todos los que interactuamos, en relación con la falta de escucha, día con día al cubrir nuestra agenda institucional; identificando las ideas que aparecen, su frecuencia, la categorización para tratar de mover los esquemas personales y modificarlos paulatinamente.

Anualmente realizamos la evaluación que nos solicita el PEC, en base a las metas propuestas. Esta evaluación tiene carácter colectivo y participativo de todos los actores de la comunidad escolar (ver anexo No.2).

Contamos con formatos que se aplican al final de las actividades de cada proyecto escolar, algunos de los cuales ya se mencionaron en el capítulo anterior.

Todo este ejercicio de documentar y evaluar nuestras prácticas puede considerarse como una de las mejoras más importantes para el funcionamiento de nuestro centro y para la realización del proyecto escolar.

5.2 Logros en la consolidación de la participación de las familias en la comunidad escolar.

Actualmente las familias se encuentran organizadas, cada una cuenta con un folio que va del 001 al 420 (con una población escolar mayor a los 500 alumnos).

Los padres de familia han constituido una asociación, que les permite ser ellos quienes manejan prioridades de la escuela, en base al programa de trabajo que desde la Zona estatal se va organizando.

A la fecha (2006) nuestra escuela está en el programa de escuelas de calidad, los padres trabajan y cooperan para reunir los fondos necesarios que nos permitan permanecer en el programa,

Las familias cuentan con canales de comunicación legítimos a través de los cuales informan y se informan de las tareas y actividades de las que son responsables, Este sistema les ha ayudado a manejar autonomía y co-responsabilidad en los proyectos que desarrollan para la escuela.

La formalización del proceso participativo de los padres ha avanzado de tal manera que, han logrado el reconocimiento de organismos del estado,

que aprecian y desean conocer el trabajo de esta escuela, considerándolo como un modelo de la organización colaborativa.

La experiencia democrática y de participación que desarrollaron las familias empezó a ser transferida a otros espacios en los que participan, por medio de sus propuestas, e iniciativas para intervenir en los problemas. La práctica reflexiva de los actores se ha hecho cada vez más importante.

En la medida en que tienen que tomar decisiones entre docentes y padres, se van generando posibilidades de mejora continua y la implementación de una cultura en la participación solidaria.

5.3. Logros y mejoras en el centro y en el proyecto escolar derivadas de la participación de las familias.

Las familias han asumido como parte de su responsabilidad, trabajar en el mantenimiento y equipamiento del edificio escolar. Los padres de familia, las autoridades de escuela y del lugar, se coordinan para llevar a cabo el mantenimiento, equipamiento y actualización en anexos y materiales escolares. Su participación es permanente y, han logrado que el edificio cuente con espacios cuidados y cómodos para alumnos, maestros y padres.

El equipamiento tecnológico en el 50% de los espacios educativos; líneas telefónicas e internet, copiadora interactiva en equipo de computo con se ha provisto a la dirección escolar, permite y facilita la difusión de la información relacionada con: reuniones de vinculación didáctica con padres, los registros sistemáticos de tareas, productos para el álbum de escritura, los reglamentos, avisos para las familias, etc. Mucha de estas información escrita es elaborada y reproducida por los mismos padres.



La escuela cuenta con producciones de dominio público, que son los periódicos del mes y puestas en escena de productos culturales armados por padres y alumnos, que se desarrollan en fechas determinadas, asumidas por acuerdo colectivo.

La seguridad del entorno escolar ha sido asumida y atendida con la participación diaria programada de los padres en el proyecto de la Patrulla Escolar, proporcionando confianza y tranquilidad entre los padres y alumnos en las horas de llegada y salida del plantel.

Puede reconocerse en la comunidad, la toma de conciencia sobre las necesidades particulares de ciertas familias con mayores carencias y la expresión de actitudes de solidaridad para mejorar la situación de los niños, como es el caso del programa de Desayunos escolares, para niños con carencias nutricionales. Este tipo de actividades también se entiende por los padres como apoyo a los maestros para que se facilite el aprendizaje en el aula.

Los padres han avanzado en la corresponsabilidad de los logros académicos de los alumnos, organizando y siendo partícipes de diferentes actividades, una de éstas es la Exposición anual del trabajo que cada grupo ha desarrollado, se organizan, para proyectar en competencia sana los logros y esfuerzos académicos. En esta actividad se hace evidente el respaldo de las familias que en ocasiones y apoyados por la Zona Escolar, implementan conferencias sobre los valores que la familia debe vivir y practicar, eventos de integración deportiva, cultural y proyección social. (Anexo No.5)

Es posible reconocer la voluntad de las familias, apoyando a los docentes para implementar estrategias e instrumentos que ayuden a recoger información en los espacios y actividades trascendentes de la vida institucional. Con esta práctica mejoramos el ejercicio de opinión en torno a la vida de la institución. Aunque algunas familias lo perciben como obligación, otros reconocen que estos reflexionan en que se trata de crear esquemas de participación, que heredan a las generaciones que formamos.

Desde cada aula, con el trabajo coordinado de padres y maestros, se privilegia una organización democrática y de transparencia en los acuerdos y compromisos, que van desde la integración del comité de participación social, los organismos de apoyo a la Asociación de padres de familia y la Seguridad y emergencia escolar, entre otros.

Cada vez más las iniciativas y propuesta de trabajo se planifican con tiempo y agenda; los recursos se distribuyen equitativamente entre los programas y las adquisiciones se realizan por padres de familia que de forma altruista colaboran y rinden cuentas en reuniones para tal fin, así ellos mismos se hacen cargo de la equidad en la tarea y la rendición de cuentas.

Poco a poco logramos un proceso inductivo para las familias en la participación. Cada ciclo escolar, integramos a 5 familias voluntarias en cada grupo, que de forma rotativa asumen los cargos de presidente, secretario y vocales. Ellos colaboran activamente en todos los proyectos y actividades

del plan anual, de tal manera que al concluir cada la generación su paso por la escuela, casi la totalidad de los integrantes tienen una nueva forma de pensar, hacer y diseñar la participación; sistemática con una organización colegiada y conocedora de lo que se está realizando para el bien común.

El avance que la participación de los padres logra cada ciclo escolar, ha permitido que la demanda de la población por ingresar a nuestro centro educativo siga a la alza.

5. 4 La mirada de otros actores en torno a los logros y mejoras.

Para conocer la opinión de los actores escolares en torno a la participación de los padres y el proyecto escolar, se realizaron en 2008 cuestionarios, encuestas y entrevistas a una muestra de alumnos, de profesores y de padres y madres de familia cuyos resultados se presentan en seguida, y se contrastan cuando es posible con datos del diagnóstico.

La opinión de los alumnos

En el diagnóstico, la encuesta a los alumnos arrojó los siguientes datos:

Lo que no me gusta de mi escuela

Que se corten los árboles
Que los baños estén sucios
Que haya charcos, lodo, escombros
Que haya bancas "amontonadas"
Que haya mucha basura
Que los productos que se venden en la escuela sean caros
Que la escuela esté despintada o con pintura maltratada
Las canchas incompletas
La agresividad de los compañeros
Que haya mucho ruido interno y externo al aula
Que las oficinas administrativas den una imagen de desorden y "amontonamiento"
Que no se reciba la clase de educación física y danza
Que falten lugares para sentarse y comer a la hora del recreo

Para conocer la opinión que actualmente tienen los alumnos sobre la escuela, se aplicó una encuesta en 2008, con alumnos de 5º y 6º grado. La información recolectada nos deja ver lo siguiente:

La percepción que tienen de la escuela es positiva, aprecian principalmente los espacios en que pueden convivir con sus compañeros como el patio de recreo, de la misma manera los espacios que les permiten el deporte grupal como son las canchas.

Para la mayoría de los alumnos es también importante contar con los materiales de enciclomedia, pues consideran que son divertidos y les ayudan a aprender.

Las niñas y niños entrevistados se refieren a su escuela con afecto, conocen algunos de los programas especiales que tiene la escuela aunque no saben a profundidad cómo funcionan aquellos en los que ellos no participan. Tal es el caso del programa de desayunos escolares del que opinan que está bien porque algunos de sus compañeros “no pueden desayunar en su casa y en la escuela no pueden aprender bien”, no obstante dicen que no saben bien cómo funciona porque nunca han estado en él.

Sobre otros programas como el de Patrulla escolar, que son generales y muy evidentes para la comunidad, ellos consideran que están bien porque “ayudan a que los niños no tengan accidentes y los grandes no maltraten a los pequeños”, “esta mejor para que los niños no traigan drogas a la escuela”, “nos cuidan para que no nos atropellen”, “está bien así ahí menos accidentes afuera”, “que hacen bien, abren la puerta y paran los carros para pasar”, “me gusta porque ayudan desde temprano abrir la puerta”.

Respecto a cómo perciben la participación de sus padres en estos programas escolares, ellos expresan: “nos sentimos acompañados por los papás, seguros de que no habrá accidente”. Aunque no lo expresaron directamente, en las observaciones se pudo apreciar que respetan y le

conceden autoridad los padres que participan en la organización de las actividades.

Las y los alumnos hicieron referencias concretas sobre el trato que reciben de parte de los profesores, “nos tratan con respeto, nos dedican atención y nos ayudan a aprender”. Se pudo apreciar en las observaciones el afecto que el alumnado tiene a los profesores, en especial a los que tienen muchos años en la escuela.

La percepción de las y los profesores

Para los profesores de reciente ingreso, la escuela se percibe como una institución organizada, en la que se trabaja y hay respeto y convivencia, algunos reconocen que el ambiente es diferente al de otras escuelas en las que han laborado.

Para los docentes de más antigüedad en la escuela, son evidentes los cambios y mejoras que se han logrado, no obstante naturalizan este proceso considerando que “así debería de ser”.

Los profesores aluden a los logros realizados en el mejoramiento de la escuela y los procesos cooperativos entre padres y maestros como acciones relevantes.

Opinión de los padres de familia

En relación a la organización las y los padres opinan (ver anexo No. 5):

“(Señora Mayra, 4to grado) Antes nos mandaban citatorios pero ahora como nos dieron tarjetón viene un calendario donde dice en que semana nos toca sacar al grupo y así nos vamos organizando pasando los tarjetones y firmándolos”.

“(Señora Mayra, 4to grado)...a unas les toca en la mañana y ya en la tarde a otras diferentes, pero del mismo grado y bueno, tienes que llegar un tiempo antes, unos quince o veinte minutos antes para abrir y preparar”.

“(Señora Norma, 4to grado)... yo casi no vengo aquí a lo de la escuela pues porque trabajo, pero mi mamá que es la que viene y está enterada pues me dice [que esta bien organizada] y si, bueno también lo que yo veo es que la escuela está bien organizada”.

En relación a la guardia escolar:

“(Señora Mayra, 4to grado) yo pienso que esta bien, esto contribuye porque estas viendo que no te lo jalen a la salida, estas viendo que no se avienten...”

“(Señora Laura, 4to grado)...los maestros ya no pierden tiempo con los niños, o sea están más en su salón porque los papás se encargan de las guardias porque antes se salían como media hora antes para hacer la guardia y ahora no, ya están ahí.

En relación a la participación:

“(Señora Mayra, 4to grado)...más que esfuerzo es voluntad porque pues bueno la verdad es que son tus hijos, yo ahorita ya saque a uno que va en tercero de secundaria y aquí lo tuve y también, muy ordenado todo”.

“(Señora Laura, 4to grado)...está muy bien porque así ayudamos a nuestros maestros y a nuestros hijos, estamos aquí para eso”.

“(Señora Laura, 4to grado) en la junta general, estaban padres de familia y ya por votación [nos eligieron]”.

5.5. Retrospectiva sobre los indicadores de logro.

Indicadores

Apoyándonos en la metodología del PEC. Aprendimos progresivamente a identificar y definir algunos indicadores que nos ayudaran a reconocer cambios, aciertos y desaciertos en nuestra estrategia de mejora. Apoyándonos en este recurso, ubicamos algunos indicadores que pueden ser aplicados para estimar la mejora en la participación de las familias.

Indicadores de proceso

- Observar con ayuda de instrumentos adecuados.
- Ponderar los elementos que surjan en cada acción realizada
- Informar con oportunidad al responsable de la toma de decisión
- Integrar la información para su difusión.
- Registrar permanentemente los compromisos del plan de mejora.
- Realizar la supervisión como apoyo en los procesos de cada meta.
- Evaluar la ayuda mutua para el colegiado con evidencias, de acuerdo con los diferentes actores

Indicadores de resultado

- Reflexionar en las mejoras con instrumentos que dejen claro el indicador de apreciación.
- Exposición periódica de productos, que evidencien lo recorrido y mejorado.
- Evaluar lo asertivo o el fracaso de la toma de decisiones en los estamentos institucionales con instrumentos o en base a los productos presentados.
- Reunir información sistematizada y congruente con el grado o nivel de compromiso.
- Registro de participación real en reuniones, espacios de cita especial, asambleas y eventos o conmemoraciones.
- Registros escritos de las acciones que se innovan.
- Fotografías, películas o grabaciones de cada producto.
- Montajes periódicos de evidencias integrales para motivación comunitaria.
- Crear y aprovechar el buzón de sugerencias.
- Revisiones de estadísticas oficiales para confrontar los %s.
- Dar cuenta de los recursos y su beneficio real en la escuela.

Si ponemos en contraste estos indicadores de mejora que nos proporciona el PEC, con la problemática encontrada en el diagnóstico, podemos concluir que intervención desarrollada con el propósito de mejorar la participación de los padres de familia en la comunidad y el proyecto escolar es contundente.

Los aprendizajes del director en el PEC y el trabajo con padres

En comunidades educativas carentes de una cultura de participación colectiva, con problemáticas arraigadas por la marginalidad del contexto como se caracteriza este municipio, es trascendente y valorado el esfuerzo de la escuela para integrar a las familias en dinámicas de apoyo; conocimiento de sí, de su medio y lo que pueden mejorar si logran cambios positivos.

En esta zona escolar impactó el despegue del PEC en una colonia muy especial, por el edificio alejado de las casas y con fama negativa, el seguimiento del 2001-2002 fue comentado, en especial por la cantidad de recursos tanto económicos como humanos para la transformación social, lo cual motivo el trabajo comunitario, comprometiendo a la administración escolar a formalizar el trabajo de los comités sociales, que eran un membrete burocrático.

Estos compromisos de relación permitieron, capacitación a todos los estamentos; docentes, padres y directivo, cerré el círculo virtuoso al ingresar a esta Maestría, sistematizando en el curso de la misma situaciones que no se documentaban.

Heredo una fortaleza de soportes gubernamentales que las familias aprecian y aprovechan para su mejora permanente, un perfil institucional competente que se proyecta con la demanda al centro escolar y la apertura para participar en los programas permanentes de forma organizada y valoro las evaluaciones tanto en lo interno como externo.

Aprendí que los estamentos se encadenan cotidianamente para cumplir las demandas laborales; mi función y liderazgo deben ser congruentes para sumar y multiplicar los esfuerzos de las familias en su propio bien y crecimiento social. Debo considerar los seguimientos, monitoreos y resultados, como un diagnóstico que se actualiza día con día para mejora continua.

CONCLUSIONES Y REFLEXIÓN FINAL

El trabajo de intervención presentado en este documento, tuvo como reto a la gestión directiva para el mejoramiento escolar con la participación social de las familias, teniendo como referente el programa escuelas de calidad y las contribuciones que la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas, apporto a mi practica como director del centro.

En los siguientes párrafos daré cuenta de las comprensiones y las posibilidades de concretar el trabajo participativo de las familias con la meta de mejorar la escuela y la propia comunidad escolar.

Uno de los principales logros al sistematizar el trabajo de gestión realizado en la escuela ha sido comprender que una fuente de conflicto que afecta el funcionamiento adecuado de la escuela tiene su origen en la problemática del contexto local, asociada a la diversidad sociocultural de la población y a las condiciones de pobreza y exclusión de algunos grupos; esta problemática llega a la escuela por vía de las familias y los alumnos, y se traduce en tensiones para la organización escolar, debo considerarla en el desarrollo de cualquier proyecto.

Pude percatarme también de que el trabajo sistemático y consistente desarrollado por un equipo y apoyado en una gestión reflexiva, va creando un círculo virtuoso que trae asociada mejoras en diversos aspectos. La reflexión continua y compartida propicia la autovaloración del esfuerzo realizado y se constituye en una fortaleza para el mismo grupo, que lo impulsa a proponerse nuevos retos de nivel más complejo, donde el liderazgo que ejerzo es decisivo para mi permanencia institucional.

El sistema de trabajo que he coordinado, planificado y basado en la colaboración, disminuye las tensiones que impone el funcionamiento de la escuela para avanzar hacia la calidad.

La gestión de la mejora me ha impuesto la necesidad de mecanismos de revisión, documentación de avances y resultados, como medio para la obtención de nuevos recursos, que son un factor fundamental para su impulso permanente. A la vez estos mecanismos han sido un medio que me ayudo a consolidar la participación de los padres y a desarrollar el compromiso comunitario.

La agenda de trabajo comunitario y colaborativo que inicié como una iniciativa muy incipiente, ahora al paso de los años y en combinación con el proyecto escolar promovido por el PEC, se ha constituido en la principal estrategia de coordinación y cooperación para el logro de las metas que se proponen en la escuela con todos los estamentos que coordino.

El trabajo en equipo sobre las problemáticas de la organización escolar, su tratamiento estratégico, de forma colegiada y participación activa, me brindó oportunidades para la promoción continua de aprendizajes sociales, técnicos e instrumentales, así como la superación de una tendencia a la crítica destructiva hacia la dirección de la escuela.

La gestión debe ser apoyada por instrumentos formales que me faciliten la organización, compartirlos y socializarlos con el equipo docente. Ayudarme con estos instrumentos ha permitido ir reduciendo la improvisación en la labor cotidiana y desarrollar actividades que requieren de un apoyo planificado.

La práctica reflexiva en los docentes se ha hecho cada vez más importante, en la medida en que ellos tienen que tomar decisiones para planificar la agenda trimestral y organizar la coordinación con los padres de sus alumnos.

Aún cuando la organización de los padres y su participación en torno a los proyectos escolares, ha mostrado importantes avances respecto a la autonomía, a la capacidad de propuesta y corresponsabilidad, no puedo estar seguro de que ellos, realicen una reflexión sobre su proceso como

organización, por lo que considero que debo impulsar para que ellos lo apropien.

ESTILO DE DIRECCIÓN

Comprendo que mi historial educativo como director no tuvo una capacitación focalizada antes del desarrollo de esta Maestría, aunado que como primera generación, los soportes teóricos en este apartado, desde cada diplomado fueron privilegiando las vivencias y su análisis, clarificando que no existen recetas estandarizadas para el éxito en esta función social.

La comunicación es una herramienta clave para coordinar la participación a la vez que considerar a los padres con capacidad para organizarse; mi intervención como director, consiste sólo en apoyarlos cuando ellos lo solicitan.

La difusión periódica del logro de las metas y sus costos, permiten la creación de un clima de confianza, que fortalece la participación.

La evaluación y la planeación, proveen un conjunto de herramientas que apoyan la labor como director y de los docentes para transformar sus prácticas escolares, de modo que aprender a utilizarlas y mejorar progresivamente su aplicación, es también parte sustantiva del proceso de transformación de la gestión escolar.

El programa de escuelas de calidad se convirtió en el parteaguas para la administración sistemática; brindando las herramientas para ordenar y potenciar la participación de todos los actores educativos. Donde la participación de los padres se constituyó en un eje fundamental para la transformación de la organización escolar, tanto a nivel académico como en su dimensión social.

A través de esta experiencia pude reconocer las bondades del programa; permitiendo mejorar la infraestructura, creando un mejor espacio físico para el desarrollo de las actividades y por otra parte aporta los elementos técnicos y conceptuales para transformar tanto las prácticas educativas como las de gestión escolar.

Esta experiencia de cinco años en el PEC me dejó un importante capital organizativo y de recursos humanos del que la comunidad se ha apropiado, haciéndolo parte de sus formas cotidianas, como comunidad escolar.

El programa escuelas de calidad permitió dar forma a mis propósitos como director, y en particular creó las condiciones para que pudiera ingresar a la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas, lo cual considero un hecho afortunado, pues los procesos formativos en cada semestre me fueron haciendo cada vez más consciente, de los descuidos sistemáticos de la escuela pública de la que formo parte, comprometiéndome en las revisiones de la teoría y en un esfuerzo persistente de llevarla a la práctica, por dos razones: cubrir los objetivos de la maestría y transformar nuestra escuela.

En lo personal mi paso por la Maestría, en este proceso me ha permitido desarrollar o fortalecer las capacidades de gestión con los actores escolares. Explorar nuevas formas de liderazgo, trabajar en equipo, colaborar con los padres y madres de familia, relacionarme de manera distinta con los miembros de la comunidad, para tomar decisiones y actuar desde nuevas perspectivas.

Se ha hecho evidente que el ritmo y las formas de trabajo institucional, se vieron impactados por la nueva forma de abordar las necesidades y por la aplicación de las estrategias aprendidas en los talleres de la maestría y que tenían como propósito el desarrollo de habilidades específicas y la construcción de su respaldo metodológico, a un trabajo que había respondido más a la intuición que a un saber organizado sistemático y fundamental.

En lo colectivo el proceso formativo de la Maestría en Gestión Directiva de Instituciones Educativas y la participación en el programa Escuelas de Calidad me ha permitido reconocer en sus objetivos; que proponen: transformar la gestión de las escuelas promoviendo la construcción de un modelo de autogestión basado en una capacidad de toma de decisiones fortalecida, un liderazgo compartido, un trabajo en equipo, una participación social responsable, unas prácticas docentes más flexibles que atiendan a la diversidad de los alumnos; una gestión basada, también, en la evaluación para la mejora continua y la planeación participativa.

El camino recorrido no termina aquí, quedan muchos proyectos por concretar, basados estos en el aprendizaje de los últimos años, tampoco puedo perder de vista que cuando la mayoría de los actores participan cada vez de manera mas convencidos, existen menos resistencias y procesos burocráticos con los que tenemos que dialogar y negociar de manera continua.

El recorrer este camino de forma paralela me ha llenado de satisfacciones; por un lado la capacitación del ITESO en apoyo directo a mi función social como director, por el otro la puesta en práctica de este soporte cultural y de resolución de conflictos que aquejan a una comunidad con desgaste en sus relaciones y comunicación. Del empirismo intuitivo al proceso de sistematización con las familias; de manera sencilla, con acciones claras y medibles se inició con una transformación de mejora general que debe seguir su crecimiento para beneficio de todos.

Sabedor que mi permanencia en el centro mencionado tiene un termino; cuido que los programas y el incentivo gubernamental, anclen de forma permanente compromisos que integren un espiral de mejora en todos los estamentos, sobremanera el de los padres con ese espíritu transformador y su pertinencia social en los espacios que requieren para formar a sus hijos.

BIBLIOGRAFIA

- Álvarez B. & Iriarte N. (1991). ***Familia y Aprendizaje. Lecciones de la Investigación reciente.***
- Antúnez, S. (1994) Cuadernos de Educación. No. 13. ***Claves para la Organización de Centros Escolares.*** Barcelona, España, Edit. Horsori.
- Bazdresch P. M. (2000). (Textos Educar) ***Transformar la Práctica.*** Jalisco, Educación Jalisco
- Bruer, J. T. (1997). (En Escuelas para pensar. Una ciencia del aprendizaje en el aula.). ***Cambiando nuestras representaciones: pensar la educación desde nuevas perspectivas.*** SEP. Biblioteca del Normalista.
- Carrasco, E. (1993). ***Familia y Rendimiento Escolar En Revista del Instituto Chileno de Terapia Familiar.***
- Casanova, M. A. (1999) 5ª edición. ***“Evaluación: concepto, tipología y objetivos” En Manual de evaluación educativa.*** Madrid. Edit. La Muralla S. A.
- Cohen, E. y Franco, R. (1992). ***Evaluación de Proyectos Sociales.*** México. Edit. Siglo XXI
- Cullen, Carlos A. (1997), ***“Saberes y conocimientos en la resignificación social de la escuela”*** en Crítica de las razones de educar. Temas de Filosofía de la Educación. México. Edit. Paidós
- CIDE, (1993), ***La colaboración entre los padres y la escuela.*** Departamento de Educación de Massachusetts

Díaz, B. A., Frida, y Hernández, R. G. (1998). **Estrategias docentes para un aprendizaje significativo. Una interpretación constructivista.** México, D. F. Ed. Mc. Graw Hill.

Donald W. (1997). **Descentralización de la Educación participación en el manejo de las escuelas al nivel local,** Washington.

Elizondo, H. A. (2001) Coord. Maestros y enseñanza. **La nueva escuela II. Liderazgo y gestión escolar.** México, Ed. Paidós.

Fierro E. C. & Carbajal P. P. (2003). **Mirar la práctica docente desde los valores.** México, Edit. Gedisa.

Frigerio, G. (1992). et. al. Instituciones Educativas Cara y Ceca, **Elementos para su gestión.** Buenos Aires, Editorial Troquel.

Larraín, H. T. (2002). MINEDUC. **Hacia una gestión autónoma y centrada en lo educativo.** Santiago de Chile.

Gyarmati, G. (1992). Estudios sociales N° 73. **Reflexiones teóricas y metodológicas en torno a la participación.**

Gento P. S. (1994). **Participación en la gestión educativa.** Madrid.

Flamey, G., Gubbins, V. y Morales, F. (1999). **Los Centros de Padres y Apoderados nuevos actores en el control de la gestión escolar,** CIDE,.

Icaza, B. (1988). **Ideas Centrales Presentadas y Discutidas en el Seminario Regional de UNESCO sobre la Formación de Padres como Educadores de sus Hijos.** CIDE.

Icaza, B. & Mayorga, L. (1992). **Familia y Escuela Educando Juntas** Ponencia presentada a las Novenas Jornadas de Educación y Familia. Universidad Católica de Valparaíso). Valparaíso, Escuela de Pedagogía,

Ley General de Educación, (1993). (TEXTO VIGENTE, Últimas reformas publicadas DOF 17-04-2009), Diario Oficial de la Federación.

Lorenzo D. M. (1999). ***El liderazgo educativo en los centros docentes***. Madrid, Ed. La Muralla.

Martiñá, R. (2003). ***Escuela y familia: una alianza necesaria***. Buenos Aires, Edit. Troquel.

Medina R. R. (1997). ***La participación democrática de los padres de familia en las instituciones escolares***. México.

Minuchin, Salvador y Charles Fishman. ***Técnicas de terapia familiar***. Edit. Paidós. México, 1981.

Muñoz I. C. (1988). ***Calidad, Equidad y Eficiencia de la Educación Primaria***. Santiago, CIDE.

Nirenberg, O. (2000). (et. al « ¿Para qué la evaluación ?») ***Evaluar para la transformación. Innovaciones en la evaluación de programas y proyectos sociales***. México, Edit. Paidós.

Plan Estratégico de Transformación Escolar. Programa Nacional de Educación, 2001-2006. (2002). (cuadernos para transformar nuestra escuela). ***¿Cómo conocer mejor nuestra escuela?***, editorial cooperación española. SEP.

Reca, I. & López, V. (2001) ***Participación Organizada de Padres y Madres en la Educación Experiencias internacionales***. Estudio realizado para UNICEF.

Reglas de Operación del Programa de Escuelas de Calidad. (2003, 2004, 2005 y 2006) SEP.

Rodríguez C., C. (1993). ***El nuevo escenario***. Guadalajara, Ed. ITESO.

Santos G. M. A. ***Entre bastidores. El lado oculto de la organización escolar***. Málaga, España, Ediciones Aljibe.

Savater, Fernando. ***El valor de educar***. Edit. Ariel. Barcelona, España, 1997.

Schmelkes, S. (1995). (Biblioteca para la actualización del maestro). ***Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas***, SEP.

SEP. Subsecretaría de Planeación y Coordinación. Dirección General de Evaluación. (2001) ***¿Cómo transformar las escuelas? Lecciones desde la gestión escolar y la práctica pedagógica***. México.

Swap, S. (1993). (Traducción de ICAZA y CAVIEDES). ***La Participación de los Padres y su relación con los logros de los niños***. Doc CIDE.

ANEXOS

Anexo No. 1

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN JALISCO

DIRECCIÓN DEL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD
PRESENTE:

Con la finalidad de participar en el Programa escuelas de calidad, se presenta para fines de dictaminación el proyecto escolar y el plan anual de trabajo de:

ESCUELA: "Idolina Gaona de Cosío"
CLAVE: 14 EPR 0883 Q TURNO: M ZONA: 73 SECTOR: 22
DOMICILIO: Allende s/n, Loma Dorada
TELÉFONO: 3691 3385

CONDICIÓN DE LA ESCUELA EN EL PEC	REINCORPORACIÓN Escuela dictaminada en etapa(s) anterior(es)	REINSCRITA PARA INCORPORACIÓN Escuela inscrita y NO dictaminada en etapa(s) anterior(es)	INCORPORACIÓN Escuela inscrita por primera ocasión
-----------------------------------	-----------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------

DATOS DEL DIRECTOR:
NOMBRE: Tomás Rodríguez Santana
TELÉFONO PARTICULAR: 3861 2539

CONDICIÓN DEL DIRECTIVO	TITULAR		ENCARGADO
	CON GRUPO	SIN GRUPO	

DATOS DEL SUPERVISOR
NOMBRE: Lucía López López
TELÉFONO OFICIAL: 3681 5320 TELÉFONO PARTICULAR: 3635 9165

DATOS DEL JEFE DE SECTOR (Para los niveles que opera)
NOMBRE: Héctor Monteón González
TELÉFONO OFICIAL: 3681 6989 TELÉFONO PARTICULAR: 3823 8024

CONTENIDO DEL DOCUMENTO		
APARTADO	SI	NO
DIAGNÓSTICO	+	
PROBLEMA PRINCIPAL	+	
OBJETIVOS	+	
RECURSOS	+	
ACUERDOS	+	
ESTRATEGIAS	+	
PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO	+	

TOTAL DE HOJAS
(sin contar portadas)
40

FECHA DE RECIBIDO



NOMBRE Y FIRMA DE QUIEN RECIBE

Héctor Monteón González
Héctor Monteón González

DIRECCIÓN DEL PROGRAMA
ESCUELAS DE CALIDAD



SEJ

SECRETARIA DE EDUCACION JALISCO



DIRECCIÓN GENERAL DE PROGRAMAS COMPENSATORIOS
DIRECCIÓN DE PROGRAMAS ESCUELAS DE CALIDAD
DGPC/DPEC/932/2002

Asunto: Notificación de Dictaminación
Guadalajara, Jal., 11 de noviembre de 2002

DIRECTOR DE LA ESCUELA IDOLINA GAONA DE COSIO
CCT 14EPR0883Q
ZONA 073 MUNICIPIO TONALA

PRESENTE

Quien suscribe Profr. Roberto Gómez Aguirre, Director del Programa Escuelas de Calidad, por este conducto notifica a Ud., que la Escuela, que tan atinadamente dirige **fue seleccionada** por el Comité Dictaminador al Programa Escuelas de Calidad en la segunda etapa.

Por tal motivo le pido haga extensiva una felicitación al Personal Docente, Padres de Familia y Alumnos del centro a la vez que los exhorto a poner en marcha el Proyecto Escolar y el Programa Anual de Trabajo, para lograr las metas propuestas y de esta manera mejorar la calidad del Servicio Educativo y los resultados de aprendizaje de sus alumnos.

A partir de la publicación de los centros dictaminados, se contarán 30 días hábiles para el otorgamiento de los recursos financieros, mismos que deberán manejar de manera transparente y eficientemente a fin de lograr los propósitos plasmados en el Programa Anual. Se anexa al presente el Convenio de Desempeño que el personal de la escuela y el Consejo de participación Social deberán de analizar y firmar respectivamente.

En fechas próximas se les convocará a una reunión en la cual se les explicará el uso y manejo de los recursos financieros asignados.

Cabe hacer de su conocimiento que si el Centro Escolar no entrego solicitud, carta compromiso, ficha técnica y/o proyecto reestructurado en la fecha señalada, aun apareciendo en la lista de dictaminación, no podrá gozar de los beneficios del programa.

En espera de que esta nueva etapa de trabajo colectivo en bien de la educación que reciben los niños y jóvenes jaliscienses signe un éxito en el trabajo que ustedes realizan, quedo de Ud.

ATENTAMENTE
SUPRAGIO EFECTIVO, NO REELECCIÓN
2002 AÑO DEL CENTENARIO DEL NATALICIO DE
DON LUIS BARRAGÁN MORFIN, ARQUITECTO Y
ARTISTA JALISCIENSE

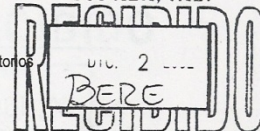
PROFR. ROBERTO GÓMEZ AGUIRRE
DIRECTOR



DIRECCION DE
PROGRAMA
ESCUELAS
DE CALIDAD

- Ccp. Luis Guillermo Martínez Mora.- Secretario de Educación
- Ccp. Profr. Pedro Díaz Arias- Coordinador de Educación Básica
- Ccp. Profra. Ana Bertha Guzmán Alatorre.- Directora General de Educación Primaria
- Ccp. Lic. Carlos Avilés Camarena.- Responsable de la Dirección General de Programas Compensatorios
- Ccp. Jefatura de Sector
- Ccp. Supervisión Escolar
- Ccp. Archivo
- RGA.OSC

H. AYUNTAMIENTO
TONALA, JAL.



DIRECCION DE
EDUCACION PUBLICA, MPAI

COMISIÓN 1 DIAGNÓSTICO

Considerando el fin del ciclo escolar 2001-2002 descubrimos la urgente necesidad de formalizar las acciones que se debían cambiar, quitar o rediseñar en el proyecto que hoy nos ocupa; una fortaleza institucional rescatable es la unidad de los involucrados en esta escuela en todos los ámbitos, la apertura y participación en acuerdos colectivos aunado a la presencia en cada momento que se requiere.

Consientes de que fallamos por desconocimiento la mayoría de veces en la encomienda social, enfocamos desde el mes de agosto en los talleres generales de actualización el análisis de los materiales e informes estadísticos para vincular de acuerdo a la guía el estudio histórico de una generación para detectar solamente reprobación y descubrimos la incongruencia o urgente necesidad que hay de ajustar permanentemente algunos grados o grupos de estos para tener un equilibrio cuantitativo de la población atendida. Esto nos llevó a varios descubrimientos; producto de la comparación con encuestas realizadas durante los últimos tres ciclos escolares a todos los beneficiarios de esta escuela y nos compromete a manejar ajustes estratégicos que no desvíen el esfuerzo de un colectivo por descuidos de elementos o agentes aislados.

Las formas de enseñanza en ocasiones son asistemáticas según quedó demostrado al llevar a cabo la revisión de propósitos y contenidos básicos de la educación primaria, hay compañeros que no manipulan documentos ni elaboran planeaciones, ya que se trataba de cubrir un formulismo pedagógico basado en los ofrecimientos de materiales último modelo que nos llevan a solo subrayar los contenidos que en las sesiones abordamos sin dar un tratamiento adecuado apoyando el mercadeo pedagógico (guías didácticas, dosificaciones programáticas y copiado indiscriminado de apuntes y exámenes mutilados).

Tristemente quedó expuesto el poco o nulo uso de plan de estudios y materiales de apoyo en algunas asignaturas incluyendo ficheros y materiales de estrategias didácticas que la Secretaría de Educación ha remitido a cada centro escolar; al ser tan pocos y muy sacrificados los tiempos de que disponemos para este tipo de ejercicios. Desde el inicio del ciclo nació la preocupación de conocer y considerar resultados de las diferentes encuestas; de los padres, los maestros y los alumnos.

Sistematizando, difundiendo su información para de este modo tener una realidad que aunque sea triste nos permita diseñar su transformación y convertir los errores o descuidos en alternativas que permitan la calidad en nuestro quehacer educativo. Consultamos a nuestras Autoridades Inmediatas Superiores sobre la posibilidad de integrarnos al Programa de

Escuelas de Calidad, respuesta que fue dada hasta el momento en que salió la convocatoria para este fin.

Oficialmente fue a principios de septiembre y esto produjo una reestructuración en la agenda del personal directivo docente y de apoyo para iniciar de manera sistemática con el documento *¿Cómo conocer mejor nuestra escuela?* Elementos para el diagnóstico esto en base a una reunión informativa en la Jefatura de Sector No 22 para la entrega de la solicitud y carta compromiso, donde se recomendó que el colectivo de la Escuela tomara plena conciencia del compromiso, sobre todo en lo limitado del espacio y los tiempos en que se debería tener el formato con las firmas y la aceptación de la asociación de padres de familia situaciones que no hubo inconveniente en requisitar; al ser devueltas a la Instancia y dadas a conocer en la Supervisión Escolar No. 73 a la que pertenecemos, se nos patentizó el apoyo a dicha empresa y recibimos en ese momento material para fotocopiar, conocer, discutir y aplicar en la organización de las acciones para integrar 10 comisiones de trabajo con el personal que tenemos (Directivo, Docente, apoyo) organizar los tiempos para el manejo de comisión y luego el de la plenaria, donde se acodará y concluirá toda decisión se nos entregó una videocinta con: _ calidad y equidad, reforma educativa y gestión escolar, como conocer mejor nuestra escuela y el proyecto escolar, de este último documento tomamos los elementos que dieron forma al desarrollo del debate en las comisiones.

Desde ciclos anteriores integramos una misión y visión de este centro escolar descubriendo que no alcanzamos lo esperado; reformulamos con la comisión No. 1 bajo la coordinación del Director, con todo el colectivo y conscientes de las irregularidades anteriores se adentro en la revisión de: Plan y Programa de estudio 1993 y apoyados con libros para maestro, libros de texto para alumno de la mayoría de asignaturas y de todos los grados, discutimos el Artículo Tercero para clarificar la tarea fundamental de la escuela, se pidió la revisión de estos materiales a manera de recordación; ya que, durante los TGA de los últimos 3 ciclos han sido motivo de debate general. Planeamos una sesión exclusiva para resolutivos en esto, afortunadamente en actividades previas se bosquejó lo que en plenaria fué ACUERDO: Disponer del paquete informativo con enfoques de todas las asignaturas, propósitos, ejes y/o aspectos que permiten a cada profesor tener a su alcance lo mínimo de compromiso laboral y el conocimiento para la aplicación oportuna de los contenidos en la Escuela Primaria (el paquete descrito fue entregado a cada docente) después de contar con los materiales se llegó a reflexión de que EL DESCONOCIMIENTO O REVISIÓN PERIODICA DE NUESTRA PRÁCTICA vulneran o desarticulan los esfuerzos del grupo Institucional comprometiéndonos al seguimiento y la revisión periódica de resultados a partir de este momento. Todo ello en el ámbito AULA – ENSEÑANZA y la causa posible se determina como

descuido o rutina profesional. Dentro del ámbito ORGANIZACION Y FUNCIONAMIENTO la comisión ACORDÓ: el viernes de cada semana se presentará para revisión la planeación con las observaciones que sean requeridas para que posteriormente se pueda reforzar los contenidos tratados durante esa semana en el aula audio-visual y/o biblioteca, ya que en Consejo Técnico durante Diciembre, y mayo se revisarán los resultados del plan que esta Escuela maneja, también se llegó al compromiso de entregar cada docente según las circunstancias de su grupo el calendario anual de reuniones para acuerdos técnico- pedagógicos que sus padres deben conocer y en los horarios que mejor convenga , además respetar los horarios de apoyo con los cambios que se difundan o ajusten así como periódicamente evaluar toda actividad de los alumnos y padres de familia ya que los organismos internos tienen su propio compromiso y sistema de registro y control se llegó al compromiso de difundir en todos los salones y exhibir en lugares especiales LA MISION Y LA VISION de nuestra escuela, cubriendo así el ámbito de RELACION ENTRE LA ESCUELA Y LAS FAMILIAS que lleva 3 años en proceso de ajuste por medio de comunicación escrita (boletines, avisos, recados, citatorios, calendarios con información general...).

MISIÓN

En la Escuela Primaria Urbana No. 998 “Idolina Gaona de Cosío” se facilitará a los alumnos el saber, con el propósito de que desarrollen sus habilidades para que aprendan a aprender, aprendan a hacer, aprendan a ser y aprendan a convivir para enfrentar con éxito la problemática que la sociedad les presente

La convivencia social implica aprender a expresar las ideas y comprender las ideas de otros, por ello promoverá el desarrollo armónico de todas las facultades de los alumnos, entre las que destacan las habilidades básicas de lecto-escritura, la formación matemática elemental y la formación científica para la comprensión de los fenómenos naturales y sociales.

La vida en grupo demanda la conformación de metas comunes, la toma de decisiones y el consenso de soluciones ante las necesidades, por lo tanto la democracia se fomentará como forma de vida tanto en el ámbito escolar como familiar y comunitario, fundada en la búsqueda del constante mejoramiento económico, social y cultural de nuestra comunidad educativa.

Ante la diversidad cultural, contribuirá a la mejor convivencia humana, el aprecio por la dignidad de la persona y la integridad de la familia, sustentada en los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos.

La interdependencia económica internacional implica comprender el concepto de soberanía atendiendo a la unidad nacional, por ello se fomentará el amor a la patria y la conciencia de la solidaridad internacional en la independencia y la justicia. Para formar el sentido nacionalista, se atenderá a la comprensión de nuestros problemas, el aprovechamiento de nuestros recursos, la defensa de nuestra independencia política, el aseguramiento de nuestra independencia económica y la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura.

Todo lo anterior estará basado en los resultados del progreso científico, para luchar contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y prejuicios, manteniendo ante todo el principio constitucional de mantenernos ajenos a cualquier doctrina religiosa.

VISIÓN

La Escuela Primaria Urbana 998 “Idolina Gaona de Cosío” es una institución que ofrece servicios educativos de calidad.

El plantel escolar cuenta con espacios educativos que promueven aprendizajes para aprender, para hacer, para ser y para convivir.

La comunidad escolar está integrada por directivos, docentes, personal de apoyo, padres de familia, alumnos, autoridades de gobierno y personas comprometidas con las metas de calidad educativa de ésta comunidad.

El ambiente de trabajo generado por la comunidad escolar es ejemplo de convivencia democrática, de práctica de valores universales y de respeto a los derechos humanos.

Cada uno de los integrantes de la comunidad escolar se siente orgulloso de pertenecer a ella y trabaja responsablemente por lograr el éxito en sus actividades.

Anexo No. 2

Revisión en Colectivo 2005-2006

DIMENSIÓN: pedagógica curricular ACTIVIDAD A EVALUAR: Actas del Consejo Técnico para las estrategias

PERIODO: anual

DESCRIPCIÓN			ANÁLISIS
¿QUÉ HICIMOS?	¿QUÉ OBTUVIMOS?	¿QUÉ NOS FALTÓ?	¿QUÉ PODEMOS AJUSTAR?
Cada grado investigo y compartió en cada bimestre una estrategia para el apoyo desde el trayecto formativo al PEC	Una gran variedad de elementos para dinamizar nuestros procesos	Tiempo y recursos para poder cubrir la expectativa	Continuar con la estrategia que enriquece al colectivo y esperar que los recursos del PEC se liberen para el uso en tiempo adecuado

ACUERDOS Y TOMA DE DECISIONES

ACTORES	ACUERDOS
DIRECTOR(A)	ejercer un liderazgo incluyente y humano para el desarrollo vivencial de la comunidad educativa en positivo
MAESTRAS Y MAESTROS DE GRUPO	Continuar con la motivación actual en espera de ver una escuela de calidad en % más elevado como lo hemos ido acrecentando.
PADRES DE FAMILIA	Apoyar los proyectos paralelos para que nuestros hijos se desenvuelvan en clima de respeto, armonía, tolerancia y buen ejemplo.
ALUMNOS	Aprovechar y vivir cada estrategias que se trabaje para contar con mas habilidades y oportunidades en la vida.
TOMA DE DECISIONES	
CON LA(S) ACTIVIDAD(ES) HEMOS LOGRADO: avances del 70% en la participación real e integral de los actores que intervenimos	
CREEMOS QUE PARA QUE LA META SEA ALCANZADA ES NECESARIO: contar con finanzas a tiempo para que los ánimos no decaigan	

COMPROMISOS

CON BASE EN EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN, LA OPINIÓN DE TODOS Y DE ACUERDO ALAS NECESIDADES DE LA ESCUELA, TODOS NOS COMPROMETEMOS A: desde el cierre integra los recursos y materiales básicos para un despegue estratégico en bien de los alumnos y ese perfil de escuela que anhelamos llegar a tener en los próximos 3 años, necesitamos seguir caminando en ese espiral de mejoras y contar con más voluntades para proyectar avances como hasta ahora pero con menos sacrificios económicos.

Revisión en Colectivo 2005-2006

DIMENSIÓN: organizativo administrativa ACTIVIDAD A EVALUAR:
calendario mensual

PERIODO: anual

DESCRIPCIÓN			ANÁLISIS
¿QUÉ HICIMOS?	¿QUÉ OBTUVIMOS?	¿QUÉ NOS FALTÓ?	¿QUÉ PODEMOS AJUSTAR?
En la última semana de cada mes se elaboro de manera colaborativa entre los actores.	El proceso de evaluación a padres no dijo que no se revisan, y los pierden, evidentemente un 80% dicen que es un apoyo para la toma de decisión familiar.	Concienciar y anticipar que serán monitoreados en diferentes momentos.	En los bimestres de evaluación ir con el insumo actual fusionando para que se involucren un % más alto en su diseño y por ende lo entiendan y aprovechen.

ACUERDOS Y TOMA DE DECISIONES

ACTORES	ACUERDOS
DIRECTOR(A)	Organización democrática y participativa con más actores.
MAESTRAS Y MAESTROS DE GRUPO	Diseñar previos bimestrales para consensuar en reunión su diseño.
PADRES DE FAMILIA	Asistir con puntualidad para involucrase en los resultados desde el diseño ahora bimestral
ALUMNOS	Cuidar que en las familias se aproveche para las comisiones y compromisos que cada familia tiene programada
TOMA DE DECISIONES	

CON LA(S) ACTIVIDAD(ES) HEMOS LOGRADO: información oportuna
CREEMOS QUE PARA QUE LA META SEA ALCANZADA ES NECESARIO: lo descrito involucrar él % más alto de beneficiarios para vivir los valores y no solo criticar los resultados son corresponsabilidad.

COMPROMISOS

CON BASE EN EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN, LA OPINIÓN DE TODOS Y DE ACUERDO ALAS NECESIDADES DE LA ESCUELA, TODOS NOS COMPROMETEMOS A: convocar desde la clausura del presente ciclo y el 3 de julio en lo posible diseñar agosto y septiembre y así continuar o si requiere ajustes haceros después de la evaluación.

Revisión en Colectivo2005-2006

DIMENSIÓN: comunitaria y de participación social

ACTIVIDAD A

EVALUAR: la patrulla escolar

PERIODO: anual

DESCRIPCIÓN			ANÁLISIS
¿QUÉ HICIMOS?	¿QUÉ OBTUVIMOS?	¿QUÉ NOS FALTÓ?	¿QUÉ PODEMOS AJUSTAR?
Desde cada grupo se participo en las guardia con 5 familias diarias en entrada y salida	Tranquilidad y corresponsabilidad en esto que conflictuaba	Que el ingreso este cubierto por el sol y los escalones para otros usos como teatro, reuniones de padres...	Continuar modificando con apertura y colaboración este anexo que resolvería un 80% de los detalles existentes.

ACUERDOS Y TOMA DE DECISIONES

ACTORES	ACUERDOS
DIRECTOR(A)	Gestionar recursos para cumplir esta demanda
MAESTRAS Y MAESTROS DE GRUPO	Convocar y aprovechar compartiendo para enriquecernos.
PADRES DE FAMILIA	Cumplir y apoyar desde nuestro papel de formación familiar

ALUMNOS	Gozar, cuidar y aprovechar esto para nuestro beneficio y de la sociedad ya que se vería más bonita nuestra escuela
TOMA DE DECISIONES	
CON LA(S) ACTIVIDAD(ES) HEMOS LOGRADO: el equipamiento básico y la institucionalización	
CREEMOS QUE PARA QUE LA META SEA ALCANZADA ES NECESARIO: vincular toda la estructura de la Participación social y el otro turno escolar en ese objetivo para que se facilite el termino de la obra	

COMPROMISOS

CON BASE EN EL ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN, LA OPINIÓN DE TODOS Y DE ACUERDO ALAS NECESIDADES DE LA ESCUELA, TODOS NOS COMPROMETEMOS A: participar activamente en la infraestructura escolar, facilitando desde ahí otros compromisos sociales que se resuelven desde la escuela y creciendo Las relaciones e imagen de la misma.



6.- Transcribir las METAS por dimensión. Si hubo algún cambio esencial en su diseño (describirla tal como haya sido modificada) y justificar el por qué de ese cambio. Registre el producto, resultado o avance de cada meta.

descripción de metas por dimensión	nivel de logro alcanzado en porcentajes	dificultades presentadas para el cumplimiento de la meta
<p>pedagógica curricular:</p> <p>Disminuir la reprobación y la deserción escolar.</p> <p>Promover la adquisición de formas de trabajo que impliquen la comprensión de definiciones, instrucciones, algoritmos y procesos de análisis de información.</p> <p>Difundir periódicamente los avances</p> <p>Aprovechar y acrecentar la capacidad de observación, atención y autocorrección de ejercicios, tareas y exámenes</p> <p>Aprovechar estrategias de Comprensión Lectora.</p> <p>Aprovechar adecuadamente los espacios requeridos para contrarrestar los resultados</p> <p>Socializar y vincular mejoras comunitarias que incidan al proceso educativo.</p> <p>Implementar la motivación y adaptación a trabajar en equipo. Generar oportunidades para que el alumno se exprese de forma oral, gráfica y escrita ante sus compañeros</p> <p>Mejorar la capacidad de Comprensión Lectora.</p> <p>Aprovechar adecuadamente los espacios requeridos para</p>	<p>Avanzamos 5 puntos de % global el problema</p> <p>Se integro el 83% de los docentes</p> <p>Llegamos a 85% en reuniones de grupo</p> <p>Solo se iniciaron los procesos</p> <p>Solo informativo</p> <p>Este ciclo no fue posible por aulas improvisadas</p> <p>En aulas se ejercito pero en poco % al grado de sexto y quinto en el A y B se noto un 90% de inclusión a las rutinas laborales</p> <p>Estamos al 50% de estrategias en esto.</p>	<p>La mencionadas y la cultura del aislamiento.</p> <p>La formación profesional y resistencias de vida.</p> <p>El tiempo y las emergencias de la estructura.</p> <p>Recurso humano y financiero</p> <p>El espacio para desarrollarlo</p> <p>El no estar convencido y seguir tradicionalismo pedagógico.</p> <p>Falta de recurso para los materiales-</p>

<p>contrarrestar los resultados</p> <p>Socializar mejoras comunitarias con equidad y justicia.</p> <p>Apoyar desde la supervisión continua a las familias Informar anticipadamente la agenda institucional.</p> <p>Reunir periódicamente a los actores educativos.</p> <p>Vincular los estamentos</p> <p>Evaluar los procesos acordados.</p> <p>Dar cuenta de los recursos y su beneficio institucional</p> <p>Creación colegiada de sistemas de control y monitoreo</p> <p>organizativo administrativo:</p> <p>Analizar estrategias de cada estamento.</p> <p>Gestionar presupuestos para cubrir necesidades.</p> <p>Evaluar las acciones promovidas con instrumentos acorde al estamento. Asignar comisiones colegiadas a los actores.</p> <p>Coordinar la mejora ambiental entre representantes.</p> <p>Aplicar los recursos a las prioridades institucionales Capacitar a los estamentos para un mejor aprovechamiento en su función social Vincular a la estructura educativa para avance en la comprensión de la lectura.</p> <p>Supervisar el uso del tiempo en cada estamento y por funciones.</p> <p>Aprovechar los cursos del</p>	<p>En un 80%</p> <p>Fue donde abundamos llegando al 90% de seguimientos analizados del ciclo</p> <p>Se llevo al 30% de lo programado</p>	<p>Tiempo y agenda administrativa aunado a la falta de acuerdo</p> <p>Recursos para tinta, papel ...</p> <p>El antecedente de APF dejo carencia de confianza, recurso y</p>
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

<p>PRONAP para estrategias de Lectura.</p> <p>comunitaria y de participación social :</p> <p>Llevar un control y diseño de los instrumentos para conocer el rendimiento de los involucrados</p> <p>Llevar un control permanente sobre funciones y calendarizaciones de cada actor Organizar las convivencias con motivación lectora.</p> <p>Motivar en las reuniones pedagógicas para crecimiento familiar y avance del alumno Vincular el trabajo de aula con las familias para que pueda trascender.</p> <p>Vincular los esfuerzos de los organismos internos para una eficacia y justicia social.</p>	<p>Se correlaciona con otro ámbito donde se dice del abuso</p>	<p>voluntad,</p> <p>Igual los recursos</p>
-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	----------------------------------------------------------------	--------------------------------------------

7.- Una vez analizados los resultados es conveniente establecer cuales serán las tareas prioritarias propuestas para el nuevo PAT y si es necesario hacer alguna modificación al PETE.

Para concentrar la información se sugiere realizarlo de la siguiente manera

tareas y actividades propuestas para el nuevo PAT y actualización del PETE	PROCESOS QUE REQUIEREN ATENCIÓN INMEDIATA (Priorice tareas y/o actividades)
Dado el preámbulo de este informe nos dimos a la tarea de adelgazar a 3 objetivos por	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Disponer del paquete informativo con enfoques de todas las asignaturas, propósitos, ejes para la aplicación oportuna de los contenidos en la Escuela Primaria. ✓ Revisión periódica de nuestra práctica con observaciones y autorreflexión. ✓ Articular los esfuerzos del grupo Institucional. ✓ Generar el pizarrón administrativo integral, ✓ Continuar las agendas mensuales, con elaboración colectiva y

<p>dimensión y 3 metas, pero después de una reunión de trabajo la única del ciclo, aclaramos que todavía era abundante y se redujo como se plasma en el PETE y PAT 2004 – 2005.</p>	<p>pugnando en distribución oportuna.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Mantener los espacios de comunicación diario de 7:50 a 8:05 con familias que requieran. ✓ Monitorear los procesos en los espacios y tiempos que se crea o decida pertinente. ✓ Difundir los acuerdos de cada salón para su sistematización general. ✓ Avanzar en la infraestructura para la Patrulla Escolar. ✓ Conjuntar esfuerzos de gestión para las mejoras materiales. ✓ Promover la cultura de la salud, la convivencia, la disciplina, el respeto, la rendición de cuentas, el deporte, la seguridad y emergencia escolar. ✓ Se produzca, difunda y cuide en lo cotidiano, los registros sistemáticos de tareas, álbum de escritura, los reglamentos desde el aula. ✓ Realizarse reuniones de vinculación didáctica con padres. ✓ Organizar la Escuela de Padres, ✓ Exponer las producciones con padres de los periódicos de mes y puestas en escena de producciones armadas por padres y alumnos en fechas cívicas. ✓ Organizar y atender continuamente la Patrulla Escolar. ✓ Apoyar y sistematizar a las familias beneficiarias de Desayunos escolares. ✓ Replantear nuestro Plan Estratégico de Transformación Escolar. ✓ Encontrar la alianzas necesarias para disfrutar de un clima institucional mas agradable. ✓ Atención programada de la lectura por quincena para reunir y atender; la lectura guiada, lectura compartida, lectura comentada, lectura independiente, lectura en episodios, lectura de auditorio y lectura coral. ✓ Se fortalecerá el teatro, poniendo en escena situaciones valorales cada mes de acuerdo al valor enunciado y con un responsable. ✓ Monitorear la participación de las familias en apoyo de lectura y producciones de texto en la reafirmación de contenidos. ✓ Graficar resultados para estímulo y compromiso de la población escolar. ✓ Continuar con exposiciones anuales por ciclo para semana cultural. ✓ Vincular proyectos de Artes Plásticas a los contenidos curriculares. ✓ Aprovechar los espacios de Educación Física para reforzar e implementar selecciones y grupos especiales (escolta, tablas rítmicas y deportes) que no proyecten positivos. ✓ Compartir estrategias sobre: habilidades del pensamiento, ciencias experimentales procesos de análisis y sistematización, gimnasia cerebral y neurolingüística. ✓ Implementar ejercicios para aprovechar y acrecentar la capacidad de observación, atención y autocorrección de ejercicios, tareas y exámenes. ✓ Implementar la motivación y adaptación a trabajar en equipo. ✓ Generar oportunidades para que el alumno se exprese de forma oral, gráfica y escrita ante sus compañeros. ✓ Propiciar la escucha activa en los espacios de interacción cotidiana. Reabrir el proceso y regresar a nuevos análisis, desde todos los ámbitos de atención, cuidando el eje central nuestros alumnos. ✓ Cuidaremos que el niño logre expresarse tanto en forma oral, como en forma escrita. ✓ Pugnaremos por el desarrollo de actitudes y destrezas que posibiliten y potencia a cada estudiante.
--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------



Anexo No. 3

	ESCUELA PRIMARIA URBANA No. 998	
	“IDOLINA GAONA DE COSIO” folio 511	
	TURNO MATUTINO 14EPR0883Q	
	Zona escolar No. 73	
	Sector educativo No. 22	
	RECIBO OFICIAL PARA CICLO ESCOLAR 2004 – 2005	
Del Sr. (a) _____	fam: _____	
Alumno (a) _____		
Grado : _____	Grupo: _____ fecha: _____	
\$ _____, (_____	00/100 M.N.)	
efectivo _____	material _____ (_____)	
	trabajo _____ (_____)	
PRESIDENCIA	SELLO	TESORERÍA
_____	_____	_____
Domicilio oficial : Allende s/n. + loma Copala, Loma Dorada Norte, Tonalá, tel. 36913385		

	BANCO DE MÉXICO
	Kermés escolar
	2004 - 2005
	\$1.00
	Loma Dorada Norte, Tonalá, Jalisco

	“IDOLINA GAONA DE COSIO”
	14EPR0883Q, TURNO MATUTINO
	SECTOR EDUCATIVO No. 22
	ZONA ESCOLAR No. 73
	160
	DIRECTOR
	ACREDITACIÓN DE
	VISITANTE
Domicilio : Allende s/n. + loma copala, Loma Dorada Norte, Tonalá, tel.36913385 y 36815320	



"IDOLINA GAONA DE COSIO"
14EPR0883Q, TURNO MATUTINO
SECTOR EDUCATIVO No. 22
ZONA ESCOLAR No. 73
Tel. 36913385

ASUNTO: Aviso de Patrulla Escolar

Sr. Padre de Familia de 6to. "B"

P R E S E N T E

Le informo que corresponde a su grupo cubrir el control en la entrada y salida de nuestra Institución durante la próxima semana que abarca del 24 al 28 de noviembre y por el orden corresponde a la familia de: _____

Apoyar de las 7:45 a las 8:10 de la mañana el día _____

A T E N T A M E N T E

Loma Dorada, Tonalá, Jal., 19 de noviembre del 2003

EL DIRECTOR

TOMAS RODRIGUEZ SANTANA

C.C.P. SUPERVISIÓN TÉCNICA ESCOLAR No. 73

C.C.P.Archivo





Informe financiero de la Mesa Directiva en el Ciclo Escolar 2004 – 2005

Saldo anterior.- \$1,161.73

Mes	Ingreso	Egreso
Junio + recuperación encicl.	\$ 6,060.00	\$ 1,873.80
Julio	-----	\$ 5,375.60
Agosto	\$ 1,360.00	\$ 4,475.70
Septiembre	\$16,390.00	\$11,478.51
Octubre	\$30,080.00	\$10,153.18
Noviembre + Kermés	\$ 6,177.50	\$ 3,216.31
Diciembre +Ints. banco	\$ 651.39	\$17,219.33
Enero	\$ 6,060.00	\$11,076.03
Febrero + Kermés	\$ 5,267.10	\$ 1,468.00
Marzo	\$ 560.00	\$ 784.38
Abril	\$ 1,530.00	\$ 1,799.00
Mayo+ vta.chatarra+ints.bco.	\$ 2,377.62	\$ 5,442.12
Total	\$76,513.61	\$74,361.96

\$3,313.38

Saldo para el siguiente mes.-

El corte del presente ejercicio es al 31 de mayo del 2005, fecha oficial para cierre por la Secretaría de Educación de Jalisco.

DETALLE DE GASTOS ANUAL	
JUNIO	
Compra Eq. y Mob.(cintas p/impresoras, p/video cámara, pilas p/micrófono	\$548.80
Papelería (sellos)	\$320.00
Artículos de limpieza	\$495.00
Eventos sociales (refrigerio mtros. B salida 6tos.)	\$510.00
JULIO	
Reparac. Edificio (quitar division biblioteca, pintura)	\$2,090.45
Papelería (hojas)	\$157.50
Mtto. de Equipo (toner p/copiadora)	\$944.15
Eventos Sociales (renta sillas, reconocimiento mtra. Raquelito, música)	\$2,183.50
AGOSTO	
Papelería	\$219.80
Artículos de Limpieza	\$49.90
Eventos Sociales (renta 300 sillas p/ reunión padres)	\$900.00
Teléfono	\$596.00
Servicios Profesionales (apoyo zona 73)	\$2,710.00
SEPTIEMBRE	
Mtto.de Equipo (mano de obra soldadura en bardas, reparac. toma agua, mat .p/const.)	\$2,110.00
Compra Mob.y Eq. (cintas p/videocámaras, tela p/manteles de eventos, pilas)	\$556.40
Papelería (block, hojas blancas carta)	\$803.00

Artículos de limpieza (papel higiénico)	\$600.00
Mtto.de Eq. (Elaboración 32 sillas, fotorreceptor de copiadora, toner, gas p/cocina)	\$5,256.75
Eventos sociales (renta sillas, desechables, arreglo florar, música despedida mtra. Lolita)	\$1,702.36
Servicios Profesionales (apoyo a grupo de 2 A)	\$450.00
OCTUBRE	
Reparac. de Edificio (cubetas de pintura p/pintar salones)	1,980.00
Papelería (3 cajas hojas blancas, resistol, clips, engrapadora, enmicados)	2,571.14
Articulos de limpieza (pinol, cloro, fabuloso, bolsa, trapeadores, escobas, recogedores)	1,216.00
Eventos sociales (junta con mesa directiva t/v, refrigerio TGA, refrigerio de enciclomedia)	2,992.04
Teléfono	644.00
Servicios profesionales (apoyo a grupo de 4 A)	750.00
NOVIEMBRE	
Rep. de edificio (repar. eléctrica wc, cambio combinación chapa de loma copala)	600.00
Eq. y mob. (Candados, cortinas USAER y salones, duplicados llaves)	626.51
Papelaria (cartolina, tinta p/cojín)	85.80
Agua purificada	45.00
Teléfono	959.00
Servicios profesionales (apoyo a grupos de 3 B y 1 A)	900.00
DICIEMBRE	
Repar. de edificio (instal. chapas, inst. vidrios, material de const. inst. pisos aulas 4 y 5)	13,436.00
Equipo y mob. (Hechura cortinas y cortineros 6ª y 6B)	523.50
Papeleria (micas, clips, espirales y carpetas)	1,239.18
Material de limpieza (esponja p/limpiar pisos)	10.00
Mtto.de equipo (toner p/copiadora, taquetes, chilillos p/instalacion de cortineros)	955.65
Eventos sociales (refrigerio de enciclomedia)	75.00
Servicios profesionales (apoyo a grupo de 2 B, pgo. limpieza salones, comisión seg. bco.)	980.00
ENERO	
Reparac. de edificio (inst. piso USAER, chapas p/protecciones 5ª,5B Y 6B)	6,598.64
Compra eq. y mob.(duplicado llaves, herramientas p/mtto., candados, cilindro gas p/cocina)	920.24
Material didáctico (cuaderno, juegos de ajedrez p/mtro. Pepe)	109.00
Material de aseo (papel higiénico)	840.00
Mtto.de equipo (toner p/copiadora y manguera p/cocina)	1,068.15
Eventos sociales (renta 200 sillas p/reunion general)	600.00
Servicio de transporte (ida a parque solidaridad y concurso de escoltas e himno)	840.00
Teléfono (tarjeta telefónica)	100.00
FEBRERO	
Repar. de edificio (soldadura para protecciones 5ª,5 B y 6B)	11.00
Compra eq. y mob. (Duplicados llaves p/protecciones 5ª,5B, 6B, herramientas p/mtto.)	167.00
Material didáctico (40 copias t/carta)	16.00
Material aseo (baygon, fibras y cloro)	65.00
Agua purificada	60.00
Teléfono	1,149.00
MARZO	

Compra eq .y mob. (Calculadora eléctrica para tesorería)	70.00	
Material didáctico (lápiz adhesivo, cartoncillos y ligas)	54.39	
Materia aseo (papel higiénico)	600.00	
Mtto. Equipo (conexión, manguera y tuerca p/quemador)	59.99	
ABRIL		
Compra eq.y mob. (regulador p/cilindro gas,2 portagarrafonos p/patio)	340.00	
Agua purificada	80.00	
Telefono	1,379. 00	
MAYO		
Material didático (1 metrico de fomi)	140.00	
Eventos sociales (regalos, refrigerio, desechable, refrescos festival 10 mayo)	5,197.12	
Agua purificada	105.00	
TOTAL DE GASTOS	\$74, 361. 96	
TOTAL EXAMENES		
INGRESOS	GASTOS	SALDO
\$ 18, 640.00	\$ 16, 454.90	\$ 2, 185.10

FIRMAS

PRESIDENCIA VICEPRESIDENCIA SECRETARIA TESORERIA DIRECCION

ALLENDE S/N. COL. LOMA DORADA, TONALA, JALISCO. C.P. 45418 TEL. 36913385 Y 36815320



CARTA COMPROMISO ANUAL 2003 – 2004 URBANA 998

Nos comprometemos a conocer y participar en el *proyecto de escuelas de calidad* que esta *Institución* lleva a cabo a partir del mes de noviembre del 2002, así como integrarnos a los retos que como grupo en donde está nuestro hijo(a) _____ del _____ grado en el grupo _____, proyecte en coordinación con la *Dirección*.

Participaremos con nuestra Asociación de padres en los acuerdos y acciones que se emprendan, calendaricen o soliciten por bien de la calidad educativa-formativa de los estudiantes.- mi aportación voluntaria pretendo cubrirla en : _____ efectivo, _____ donación consistente en: _____ o con servicio de: _____.

ACEPTAMOS EL COMPROMISO DE MANTENER UNA COMUNICACIÓN ADECUADA Y OPORTUNA CON EL (LA)

MAESTRO(A): _____.

Repararemos los desperfectos que nuestro hijo(a), llegue a ocasionar en los espacios físicos, sus compañeros, los útiles o materiales que maneje, así como con las demás personas que trate.

Cuidaremos del buen ejemplo en la familia y vigilaremos sus amistades para una mejor práctica de los valores en todo momento y lugar, conoceremos del REGLAMENTO que desde su salón exista para ayudar en su cumplimiento. Seremos puntuales y lucharemos por la ESCUELA CON SU VISIÓN, MISIÓN Y ORGANIZACIÓN, YA QUE es nuestro deseo pertenecer a ella.

Nombre y firma del padre nombre y firma del estudiante nombre y firma de la madre

COMENTARIOS:

FECHA: _____.

Fecha de llenado _____.

CARTA COMPROMISO PARA APOYO DE AULA EN EL AÑO 2004 – 2005 EN URBANA 998.

Yo _____
como padre, madre, tutora, encargada (o), voluntaria del cuidado y responsabilidad de
: _____ del _____
grado en el grupo _____

ME COMPROMETO A:

- 1.- REVISAR TRABAJOS QUE DEJE DE TAREA Y QUE SE PRESENTEN A TIEMPO, CON LIMPIEZA Y CALIDAD QUE DEMUESTRE MI VIGILANCIA Y APOYO.
- 2.- ASISTIR A REUNIONES QUE ME INVITEN PARA LA TOMA DE ACUERDOS QUE BENEFICIEN A MI HIJA (O) Y DEJAR CONSTANCIA EN ESTAS DE QUE ME INTERESA SUMAR ESFUERZO.
- 3.- CUMPLIR CON PUNTUALIDAD EN:
 - útiles
 - excursiones
 - entrada al plantel para sus actividades
 - cumplir con buenos ejemplos en patrulla escolar
 - atender los citatorios
 - sancionar las suspensiones
 - participar en los festivales
 - cuidar su presentación personal
 - vigilar las amistades para evitar contaminación y vicios sociales
 - reflexionar los valores con ejemplo positivo en todo lugar
- 4.- TRABAJAR EN LA LECTURA Y SU COMPRENSIÓN PARA APOYO DEL PROYECTO ESCOLAR.
- 5.- REVISAR EL USO ADECUADO DE LOS CUADERNOS Y ATENDER LOS RECADOS QUE EN ELLOS MANDE LA INSTITUCIÓN, DE PREFERENCIA CONTESTARLOS.
- 6.- PROTEGER LOS LIBROS CON FORRO Y EVITAR MALTRATO O EXTRAVÍO.
- 7.- CONOCER Y PRACTICAR EL REGLAMENTO DE NUESTRA ESCUELA.

RECONOZCO QUE AL NO CUMPLIR, PONGO MAL EJEMPLO EN LOS VALORES QUE EN LA VIDA DEBO INCULCAR A MI HIJO (A), ADEMÁS ME LLEVA A:

- I. UNA SUSPENSIÓN TEMPORAL DE ACUERDO A LA GRAVEDAD EN LA FALTA.
- II. BUSCAR ATENCIÓN ESPECIALIZADA PARA RESOLVER EL CONFLICTO DETECTADO.
- III. UBICAR A MI HIJO EN OTRA INSTITUCIÓN PARA EVITAR COMPLICACIONES.

Esto se dará en el salón No. _____ Del _____ grado y grupo _____.

Confrontando los avances que ya se menciona en apoyo a la maestra(o) _____

Comentarios al ser dado de baja: _____

Fecha _____ **autoriza** _____



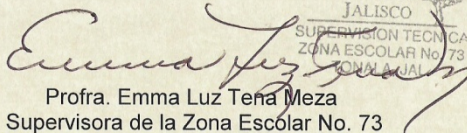
Secretaría de Educación Jalisco
Coordinación de Educación Básica
Dirección General de Educación Primaria
Coordinación del Sector Educativo No. 22
Supervisión Técnica de la Zona Escolar No. 73

Otorga el presente

Reconocimiento

a la Escuela Urbana Idolina Gaona de Cosío

por su participación en el Concurso de Coros del Himno Nacional, de la Zona Escolar 73, en el ciclo escolar 2003-2004.


Profra. Emma Luz Tena Meza
Supervisora de la Zona Escolar No. 73

Tonalá Jal., a 3 de mayo del 2004



GOBIERNO
DE JALISCO
PODER EJECUTIVO
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN

La Supervisión Técnica de la Zona Escolar 73
otorga el presente

Reconocimiento

A la Escuela Urbana 998

Por su valiosa participación en el concurso
de Interpretación del Himno Nacional Mexicano
en la Etapa de Zona Escolar.

Tonalá, Jalisco 20 de Abril de 2005



ATENTAMENTE


PROFRA. EMMA LUZ TENA MEZA
SUPERVISORA



Fiestas Patrias
GUADALAJARA 2000



H. AYUNTAMIENTO
CONSTITUCIONAL
DE GUADALAJARA
1998 - 2000
OFICIALÍA MAYOR DE CULTURA

Otorga el presente
RECONOCIMIENTO
a:
*Grupo de Baile Folklorico
de la Escuela Urb. No. 998*

Por su participación en
"Fiestas Patrias Guadalajara 2000"

Guadalajara, Jalisco, a Septiembre de 2000


 SR. HÉCTOR PÉREZ PLAZOLA
Presidente Municipal Interino


 PROFR. GUSTAVO GARCÍA VILLA
Oficial Mayor
de Cultura.



EL H. AYUNTAMIENTO DE TONALA
En coordinación con el comite de "Festejos Patrios".

Otorgan el presente

Reconocimiento

A: Esc. Primaria Dolina Gaona de Posio Vidaurri

POR SU DESTACADA PARTICIPACION EN LAS FESTIVIDADES CIVICAS, QUE CON MOTIVO DEL MES DE LA PATRIA SE LLEVARON A CABO EN NUESTRO MUNICIPIO.


"TRABAJO QUE DA CONFIANZA"
TONALA, JAL., SEPTIEMBRE DEL 2002.




DR. VICENTE VARGAS LOPEZ
PRESIDENTE MUNICIPAL DE TONALA


PROFRA. BLANCA OLIVIA LOPEZ ORTIZ
REGIDORA Y COORDINADORA DE
FESTEJOS PATRIOS.

**Tarjetón 2009 - 2010 de control anual para el
alumn@: CARLOS IGNACIO MAGAÑA ESPARZA**

Adulto acreditado		Adulto acreditado
Peso _____	ALUMN@	Grado _____
Talla _____	Foto	Grupo _____
Tipo sangre _____	Reciente para que sirva como identificación	Alergias _____

Vo. Bo. Dirección Escolar

Reunión general	Reunión general	Reunión general	Uniforme escolar
Pago exámenes	Pago anual de asociación	Pago evento decembrino	Pago día del niño
Reunión de grado	Reunión de grado	Reunión de grado	Reunión de grado
Participación en patrulla	Participación en patrulla	Participación en patrulla	Participación especial

Anexo No. 4



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN JALISCO

COORDINACIÓN DE EDUCACIÓN BÁSICA

DIRECCIÓN GENERAL DE TECNOLOGÍA Y PROGRAMAS DE APOYO



Escuelas de Calidad

PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD

IV ETAPA Ciclo Escolar 2004-2005

_____ a _____ de _____ de _____

La Secretaría de Educación Jalisco a través del Programa Escuelas de Calidad (PEC), el equipo directivo y docente, así como el Consejo Escolar de Participación Social, involucrados con el propósito de establecer un modelo de gestión con enfoque estratégico que contribuya a elevar la calidad educativa firmamos un:

CONVENIO DE DESEMPEÑO

Nombre de la Escuela _____ Clave _____

Zona Escolar ____ Sector ____ Turno ____ Correo electrónico _____

Con domicilio _____ Tel. con lada _____

De localidad y/o colonia _____, Municipio de _____

Perteneciente a la DRSE _____.

La escuela se compromete a:

- Cumplir con los compromisos de los docentes y del director establecidos en el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE)
- Planear y desarrollar acciones para obtener la aportación requerida del CMPS (Consejo Municipal de Participación Social) y otras fuentes; que complementen los recursos financieros necesarios para el desarrollo de nuestro Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE).
- Vigilar que el uso del recurso financiero se haga de acuerdo a lo planteado en su Programa Anual de Trabajo 2007-2008 y conforme a las Reglas de Operación del PEC vigentes para la SÉPTIMA ETAPA, la legislación estatal aplicable bajo la "Guía de Procedimientos para el Uso, manejo y comprobación de recursos asignados por el PEC, VII Etapa, ciclo escolar 2007-2008".
- Sujetarse a una evaluación externa, para valorar los avances en el aprovechamiento escolar de los alumnos y considerar los resultados para el siguiente ciclo escolar, así como realizar el seguimiento de las acciones y evaluar de acuerdo a sus indicadores.
- Publicar los logros educativos así como los informes de avances y resultados, entre la comunidad educativa.
- Presentar al término del ciclo escolar 2007-2008 Informes Anuales de Seguimiento Técnico Pedagógico y Financiero. De existir recursos otorgados por el Fideicomiso en la cuenta bancaria reintegrarlos al día hábil siguiente al 31 de octubre de 2008.
- Cumplir con las acciones establecidas en el Programa Anual de Trabajo, las cuales han sido planeadas para alcanzar las siguientes metas e indicadores correspondiente al ciclo escolar 2007-2008, que a continuación se desglosan:

<p style="text-align: center;"><i>METAS</i></p> <p style="text-align: center;"><i>Transcribir textualmente las metas señaladas en su Programa Anual de Trabajo</i></p>	<p style="text-align: center;">INDICADORES DE AVANCE O PROCESO</p> <p style="text-align: center;">Transcribir textualmente los indicadores señalados en su Programa Anual de Trabajo</p>
a)	a)
b)	b)
c)	c)

(Es conveniente publicar estos compromisos por diversos medios al resto de la comunidad educativa de la escuela: jefe de sector, supervisor, personal directivo de la escuela, docentes, personal de apoyo, padres de familia, sociedad y alumnos)

En coordinación con las Direcciones de Nivel y Modalidad de Educación Básica, Jefes de Sector, Supervisores a la que pertenece la escuela el Programa se compromete a:

- Generar en la escuela una dinámica autónoma de transformación.
- Fortalecer las capacidades del directivo para que ejerza su liderazgo académico, administrativo y social.
- Fortalecer el papel pedagógico de las autoridades educativas que inciden en la escuela (Directores de Escuela, Supervisores, Jefes de Sector).
- Establecer estrategias interinstitucionales de impulso a la participación social para fomentar la colaboración de la comunidad en la vida escolar.
- Impulsar en la escuela procesos sistemáticos de autoformación y formación de los actores educativos.
- Impulsar el trabajo colaborativo de la comunidad de la escuela, directivo y docentes, con el propósito de favorecer la construcción de redes horizontales entre los actores.
- Alentar acciones tendientes a transformar la gestión institucional en beneficio de la escuela.
- Impulsar una red de soporte interinstitucional para vincular y articular los objetivos educativos y optimizar los recursos, instancias y programas que inciden en la escuela.
- Difundir la normatividad aplicable para el ejercicio de los recursos financieros, a partir de la capacitación y asesoría, a directivos y Consejos Escolares de Participación Social.
- Dar seguimiento a las acciones académicas de la escuela incorporada o reincorporada, con el fin de asegurar un adecuado acompañamiento
- Promover la participación activa y comprometida de los sectores privado y social para cubrir el equivalente a los recursos de contrapartida.

Con el cumplimiento de los acuerdos establecidos nos proponemos generar modelos de gestión con enfoque estratégico que nos permitirán alcanzar la calidad educativa que nuestros alumnos necesitan, atendiendo a los objetivos que pretendemos lograr (establecidos en el PETE) y como muestra de nuestro compromiso signamos el presente Convenio de Desempeño.

(Se sugiere que con la finalidad de no distraer a los directores de las tareas de la escuela, este documento (original) se entregue en paquete por zona o sector educativo al Asesor Técnico Pedagógico Estatal del PEC en las oficinas del Programa Escuelas de Calidad en Lerdo de Tejada 2640 Col. Arcos Vallarta, Guadalajara, Jal. Tels. 36-30-56-36, 36-16-91-58 y 36-30-58-02 antes del 30 de abril de 2008. Una vez que dos copias del convenio sean selladas y firmadas de recibido por el Asesor PEC, una se regrese a la supervisión y otra a la escuela para que sean utilizadas como una guía en el proceso operativo del PETE y PAT PEC V.)

POR LA ESCUELA NOMBRE _____ CLAVE _____

EL DIRECTOR DE LA ESCUELA SOCIAL (Padre de Familia)

REPRESENTANTE DEL CONSEJO ESCOLAR DE PARTICIPACIÓN

Nombre y Firma

Nombre y Firma

Vo. Bo. **Supervisor de la Zona Escolar**

Jefe de Sector

Nombre y Firma

Nombre y Firma

DOCENTES DE LA ESCUELA		
(Nombre y firma de todos los docentes de la escuela)		
Grado o asignatura	Nombre	Firma

(Si los espacios no son suficientes anexe las hojas que sean necesarias)

POR EL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD

ING. JUAN JOSÉ LEDESMA OLMEDO

DIRECTOR

C.c.p. Lic. Miguel Ángel Martínez Espinosa. – Secretario de Educación

C.c.p. Archivo

Anexo No. 5

Entrevistas a Padres

Señora Mayra.

Comisión de guardia. 4to grado.

<p>Antes nos mandaban citatorios pero ahora como nos dieron tarjetón viene un calendario donde dice en que semana nos toca sacar al grupo y así nos vamos organizando pasando los tarjetones y firmándolos.</p> <p>Bueno pues yo pienso que esta bien, esto contribuye porque estas viendo que no te lo jalen a la salida, estas viendo que no se avienten, estas viendo que... o sea que esta muy bien porque bueno yo, en el kínder allá donde está mi hija es otra cosa y yo se lo propuse a la directora y me dijo que estaría muy bien porque la verdad los papás somos un desorden...</p> <p>¿Es mucho esfuerzo por parte de ustedes?</p> <p>Bueno más que esfuerzo es voluntad porque pues bueno la verdad es que son tus hijos, yo ahorita ya saque a uno que va en tercero de secundaria y aquí lo tuve y también, muy ordenado todo.</p> <p>Antes cuando pasaban los camiones era peligroso, salían los de primero... primero y segundo creo, sí, salían por esta puerta también para que los grande no los aventaran porque ah niños, son un desorden.</p> <p>¿Entonces prácticamente ustedes lo que hacen es controlar el orden entre alumnos más que nada?</p> <p>Sí mas que nada, pues que no se empujen y que estén quietos... y en las mañanas pues el tráfico de los papás, porque en las mañanas sale uno haya con esos letreros de alto y siga porque somos los papás los que también ponemos el desorden y aún así hay papás que no hacemos caso, ahí parados en doble fila y tapando... sí pues es la verdad.</p> <p>¿Y entonces cuando les toca la guardia es en la mañana y en la tarde para la misma comisión?</p> <p>No, bueno normalmente no, a unas les toca en la mañana y ya en la tarde a otras diferentes, pero del mismo grado y bueno, tienes que llegar un tiempo antes, unos quince o veinte minutos antes para abrir y preparar.</p> <p>-Ah ok, bueno muchas gracias por su tiempo señora.</p>	
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Sra. Laura.

Mamá de hija de 4to.

<p>¿Cuál es la principal razón por la que tiene a sus hijos en la escuela?</p> <p>Bueno la principal pues porque me queda cerca, es la zona, pero también porque es muy buena la escuela, hay buenos maestros.</p> <p>¿qué opina de la participación de ustedes madres, en la escuela?</p> <p>Bueno pues está muy bien porque así ayudamos a nuestros maestros y a nuestros hijos, estamos aquí para eso.</p> <p>¿Sabe como comenzó el proyecto a tomar forma?</p> <p>Bueno pues nos propusieron, nos propusieron y nosotros aceptamos.</p> <p>Sí ¿y como fue esta propuesta?</p> <p>Nos propusieron en la junta general, estaban padres de familia y ya por votación.</p> <p>¿Consideran que los proyectos de guardas escolares y desayunos escolares son innovadores?</p> <p>Bueno pues sí, mas o menos sí, esta bien.</p> <p>¿Qué opinan de las nuevas clases de ingles?</p> <p>Bueno pues esta bien, a mi hijo no le dan porque está en cuarto pero es con un proyecto piloto y si funciona pues ya lo ponen para todos, estaría muy bien, debieron de haberlo metido en toda la escuela</p> <p>¿No han escuchado algo más sobre las clases?</p> <p>Pues mi cuñada tiene a su hijo ahí y hasta ahorita no se ha quejado, y eso ya es mucho porque ella se queja de todo.</p> <p>¿Cómo podrían describir la convivencia de aquí en la escuela?</p> <p>Pues aquí en la escuela yo creo que está regular, no, no te creas, es buena pero ahorita como que los niños están como que bien hiperactivos y hay como mucha cuestión de que, bueno más bien en el recreo pero en lo demás no, en el recreo como que traen más pila o yo no se que pasa.</p> <p>¿y qué situaciones consideran que se resuelven con eso de las guardias escolares?</p>	
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

Mira, una de las cosas es que los maestros ya no pierden tiempo con los niños, o sea están más en su salón porque los papás se encargan de las guardias porque antes se salían como media hora antes para hacer la guardia y ahora no, ya están ahí.

Sra. Norma

Mamá de hija de 4to.-

Sí bueno, yo no te puedo decir mucho, bueno mira, yo casi no vengo aquí a lo de la escuela pues porque trabajo, pero mi mamá que es la que viene y está enterada pues me dice y si, bueno también lo que yo veo es que la escuela está bien organizada.

¿Usted por qué motivo inscribió aquí a sus hijos?

Bueno yo porque pues aquí también es la que más cerca me queda de mi casa, también eso.

-Gracias señora.





Solicitud de inscripción para
20__ 20__ en el
__ grado.



SOLICITO UN ESPACIO PARA EL _____ GRADO DE MI HIJO(A)

Apellido paterno

apellido materno

nombre (s)

Edad cumplida al 18 de agosto del 20__ promedio del grado anterior al solicitado __

Esperando se me favorezca, anticipo mi agradecimiento y compromiso para un buen desempeño del estudiante desde la cultura de mi familia, además de integrarme a la participación social de esta institución.

A T E N T A M E N T E

Loma Dorada, Tonalá, Jal., ____ de _____ del 20

LOS RESPONSABLES DE LA FAMILIA

PADRE

MADRE

Mi familia viene de la escuela _____

Y deseamos ingresar a esta organización por:

Domicilio particular: _____ Tels. _____

Domicilio laboral: _____ Tels. _____

Anexo a esta solicitud: Copia de acta de nacimiento: ____ copia de calificación oficial: ____

Copia del IFE actualizada: ____ copia de documento de domicilio: ____

Recibo la información por parte de la escuela de:

<p>Comprobante de solicitud para el ciclo escolar 2008 – 2009</p> <p>alumn@:</p> <p>_____</p> <p>grado: _____ archivo completo _____ incompleto _____</p> <p>Los resultados de quien fue aceptado se publicaran el DIA 1º de julio de 20_____ a las 10:00 de la mañana.</p> <p style="text-align: right;">Firma de quien recibe</p>





