

M. Carmen Cortés Vieyra, B. Patricia Silva. (2003). Aula de Innovación Educativa. [Versió electrònica]. Revista Aula de Innovación Educativa 123-124

La participación de directivos en el diagnóstico de la escuela

M. Carmen Cortés Vieyra
B. Patricia Silva

El propósito de este artículo es presentar por un lado este proyecto, sus propósitos y estrategia de trabajo y, por otro, presentar la experiencia sobre el trabajo que desempeñaron los directivos escolares.

Para promover el mejoramiento de los sistemas educativos se han puesto en práctica reformas orientadas a mejorar la calidad de la educación, elementos políticos y técnicos se complementan frente a diversas ideas y estrategias específicas para mejorar los servicios educativos. El continuo mejoramiento de la calidad y su alcance generalizado son aspectos esenciales para que la educación efectivamente contribuya al desarrollo nacional y al bienestar de las personas.

Sin embargo, para que estas acciones tengan un impacto favorable sobre los resultados educativos, es necesario que los planteles escolares funcionen de manera que las actividades desarrolladas lleguen a las aulas y que sean aprovechadas de la mejor manera posible.

Para emprender actividades de mejora centradas en la tarea fundamental de la escuela, es necesario que todo el personal conozca a fondo los propósitos educativos de la institución y que realice un diagnóstico preciso de su situación actual. Los directivos, por sus funciones, siempre han tenido un papel preponderante en este diagnóstico, y ellos deben ser los primeros y más comprometidos en los procesos de mejora de la calidad educativa.

En México, a partir de 1993, con la realización de la reforma en educación básica, se han realizado varias acciones que tienen como propósito asegurar el acceso de todos los niños a los servicios educativos y mejorar la calidad de la educación. Entre las acciones más importantes, podemos mencionar la reorganización del sistema educativo, la reformulación de contenidos y materiales educativos, y revaloración de la función magisterial.

Uno de los objetivos centrales de la reforma en educación básica es lograr que todos los niños y las niñas alcancen los propósitos educativos establecidos en el plan y los programas de estudio. Para lograr dichos propósitos se han promovido algunas actividades que se han centrado -principalmente- en promover la reflexión del conjunto de los profesores y directivos en función de las problemáticas que se presentan en las escuelas.

A partir de 1996, la Secretaría de Educación Pública, a través de la Dirección General de Investigación Educativa, ha impulsado el proyecto de innovación e investigación *La gestión en la escuela primaria*.

El proyecto *La Gestión en la Escuela Primaria* se inició en su fase experimental en el ciclo escolar 1996-1997 con la participación de cinco entidades. La difusión de la experiencia despertó el interés de otros estados. Así, a partir del ciclo escolar 1999-2000, veinte de las treinta y dos entidades que tiene México participan en esta propuesta.

El propósito principal del proyecto consiste en promover la transformación y mejoramiento de las formas de organización y de enseñanza en las escuelas con la finalidad de mejorar los resultados educativos (SEP, 1997).

El proyecto se desarrolla paralelamente en dos líneas de trabajo: la primera -la de innovación- consiste en probar una estrategia de formación y trabajo colegiado dirigida al personal directivo y docente de las escuelas, con la finalidad de que adquieran los conocimientos y las habilidades necesarias para realizar un diagnóstico de los principales problemas de la escuela y puedan proponer y desarrollar soluciones a ellos; la segunda línea -la de investigación- espera contar con información precisa sobre el desempeño real de directivos y docentes y los factores que obstaculizan el logro de los propósitos educativos en la escuela.

Para la puesta en marcha del proyecto, los planteles que voluntariamente deciden participar reciben una capacitación y asesoría continua por parte de los equipos estatales, particularmente se realizan actividades para fortalecer la función técnico pedagógica de los directivos por su importancia en la tarea educativa y en los procesos de mejora.

Para realizar este proyecto se diseñó una estrategia de trabajo que contempla cuatro fases: la sensibilización, la elaboración del diagnóstico, el diseño de un proyecto escolar y la fase de seguimiento y evaluación. Asimismo se elaboraron una serie de materiales (1) para apoyar a las escuelas en el desarrollo de sus actividades.

Con la finalidad de dar a conocer la acción de los directivos en las fases de sensibilización y elaboración del diagnóstico, presentamos la experiencia centrada en el proceso de una de las escuelas participantes.

Una experiencia centrada en el proceso

Fase de sensibilización

En la fase de sensibilización se buscó que el personal docente y directivo identificara los problemas que tenían para cumplir con la misión de la escuela -entendida como el logro de los propósitos educativos nacionales- y se presentó el proyecto como una posibilidad para iniciar un proceso de mejora. Es importante destacar que la sensibilización está presente durante todas las fases del proyecto y que el papel del director ha sido fundamental para apoyar y promover las distintas actividades durante el proceso.

Fase de diagnóstico

La fase del diagnóstico se realizó con fuentes disponibles en la propia institución, las cuales se revisaron sistemáticamente con la participación de todo el personal, lo anterior con la finalidad de que la valoración correspondiera a la situación actual de la escuela y que existieran evidencias de su veracidad.

Con el propósito de acercarse a los posibles problemas de la escuela se inició con la consulta de la opinión de maestros, alumnos y padres de familia. El director en reunión de consejo técnico promovió la organización de comisiones encargadas de coordinar

esta actividad, de igual forma una vez concluida la consulta de estas fuentes cada comisión presentó los resultados que fueron analizados por todo el personal.

La opinión de los maestros fue la primera fuente de información que se consultó, por ser ellos quienes más conocen la realidad escolar, esta fuente permitió tener una primera información sobre los principales logros y problemas relacionados con el funcionamiento de la escuela.

La opinión de los alumnos y alumnas se recabó -en la mayoría de los casos- a través de un buzón donde depositaron su opinión acerca de los que les gusta y lo que no les gusta de la escuela. Se elaboró un listado con los aspectos que consideraron positivos, otra con aspectos que consideraron negativos y un tercer listado con sugerencias.

En el caso de los padres de familia, la mayoría de las escuelas optó por realizar una reunión general. En esta reunión se solicitó su opinión sobre lo que les agrada y lo que no de la institución y de los resultados educativos que obtienen sus hijos.

Al concluir con esta primera consulta en reunión de consejo técnico el personal directivo y docente analizó y clasificó la información recabada y en forma conjunta elaboró un listado sobre los principales problemas que pueden ser resueltos desde la escuela, los que no pueden ser resueltos desde el centro y sobre los logros obtenidos más relevantes. En el cuadro 1 se muestran algunos problemas y fortalezas identificados en la primera consulta.

Una vez que se obtuvo un primer listado de las principales fortalezas y debilidades problemas fue necesario precisar con otras fuentes de información como la estadística escolar, los cuadernos de trabajo y los exámenes de los alumnos. Igual que en la consulta anterior el director promovió la organización de comisiones para consultar estas fuentes.

Se analizaron los datos estadísticos de una generación para identificar algunos problemas relacionados con la deserción, ausentismo, reprobación, eficiencia terminal y acreditación.

Se hizo seguimiento a los alumnos que se inscribieron en primer grado, sin considerar los que se inscribieron posteriormente y los repetidores de otras generaciones, en esta actividad se identificó a los alumnos de la generación que concluyeron la educación primaria en el tiempo determinado para cursar este nivel, así como a los alumnos que desertaron o reprobaron en algunos de los ciclos escolares.

Este análisis se hizo considerando los registros de inscripción, asistencia y evaluación, la estadística inicial y final de cada ciclo escolar, las boletas de calificaciones, entre otros.

Posteriormente se analizaron los cuadernos de los alumnos y alumnas para identificar algunos problemas relacionados con el logro de los propósitos del plan de estudios. Cada escuela eligió el número de cuadernos que se analizaron en cada grado y los aspectos más importantes a considerar, por ejemplo, algunos rasgos sobre la enseñanza, la continuidad de grado a grado, los ejercicios más frecuentes, el tiempo dedicado a la enseñanza de cada asignatura, los criterios de evaluación, las dificultades que tiene el alumnado y el tipo de apoyo de los padres.

Con la información de los exámenes los maestros reflexionaron sobre los diversos factores que influyen en el aprendizaje, identificaron aquellos contenidos a los que se les da mayor importancia y aquellos donde los alumnos tienen mayor dificultad. Nuevamente, en reunión de consejo técnico, el personal directivo y docente discutió y analizó la nueva información. Se confirmaron o se desecharon los problemas manifestados por maestros, alumnos y padres de familia. Por ejemplo: si el personal de la escuela opinó en un primer momento que tenían un problema de reprobación, la estadística lo confirmó y además ayudó a precisar en qué grado y en qué asignatura; o en su caso si con la consulta de esta fuente se dieron cuenta de que no existía lo desecharon sin considerarlo como un problema del centro.

Como resultado de la consulta, discusión y análisis de la información de las diferentes fuentes, la escuela tuvo un listado de los principales problemas y logros educativos. El siguiente paso consistió en analizar sus causas, se indagó si tenían que ver con: a) las formas de enseñanza y organización el trabajo en el aula; b) con la organización y funcionamiento de la institución, como el clima de trabajo, el tiempo dedicado a la enseñanza, las reuniones de los maestros en consejo técnico, la función directiva, la administración de los recursos; c) o con la relación entre la escuela y las familias de los alumnos y alumnas.

Cuando la escuela conoció los logros, problemas educativos y sus causas, procedieron a jerarquizar e identificar el o los problemas principales para ello consideraron las siguientes características: a) Problemas que afecten el logro de los propósitos educativos nacionales; b) problemas que afecten a los resultados de aprendizaje; c) problemas que al solucionarse resuelven al mismo tiempo otros, y d) problemas cuya solución posibilita la acción coordinada del director y de los maestros de la escuela.

Finalmente, nombraron una comisión que redactó el diagnóstico escolar, el documento dio cuenta del proceso, mostró en forma clara los problemas que requerían atención inmediata en el aula, en la organización y funcionamiento del plantel y en la relación con las familias del alumnado.

Diseño de un proyecto escolar

Una vez elaborado el diagnóstico escolar, la tarea siguiente fue el diseño del proyecto escolar, es decir, la planeación de objetivos, estrategias y actividades que directivos y docentes desarrollaron para solucionar tanto el o los problemas principales como sus causas y consecuencias.

Seguimiento y evaluación

Durante el proceso de trabajo con este proyecto muchas de las actividades de los directivos permitieron fortalecer sus funciones, aun con la carga administrativa que tienen, se ha dado prioridad a los aspectos relacionados con la enseñanza a través de visitas al aula y en reuniones periódicas con directivos de otras escuelas para reflexionar sobre sus prácticas.

Para finalizar este documento consideramos necesario mencionar algunas fortalezas y debilidades de este tipo de propuestas de intervención (Véase cuadro 2).

Cuadro 2

Fortalezas

. Las actividades de formación para directivos previas a la elaboración del diagnóstico proporcionó mayor seguridad en el desempeño de sus funciones técnico pedagógicas.

- . Se promovió el trabajo en equipo al participar en comisiones de trabajo y compartir problemas y soluciones sobre su práctica.
- . Directivos y docentes dieron prioridad a la enseñanza como el centro de las actividades de la escuela.
- . Se ofreció a los alumnos mayor continuidad en su aprendizaje facilitando su tránsito de un grado a otro, con el trabajo coordinado de maestros y directivos.
- . Al mejorar las formas de comunicación con los padres de familia, se propició una mayor participación en la educación de sus hijos.
- . El análisis de los cuadernos proporciona información sobre la enseñanza y el aprendizaje del grupo o de un alumno en particular, lo que posibilitó la intervención del maestro.
- . Se emprendieron acciones de mejora partiendo de la situación real de la escuela.

DEBILIDADES

- . El personal docente y directivo se puede desalentar por el tiempo en que se realiza el diagnóstico escolar.
- . Implica tareas adicionales para docentes y directivos.
- . La falta de compromiso y responsabilidad de docentes limita las acciones de los directivos en la mejora de la escuela.
- . La poca involucración de directivos ha influido en el desarrollo de las actividades cotidianas de la escuela.

Hem parlat de:

Enseñanza
Educación
Profesorado
España

Bibliografía

- SEP (1993): *Plan y programas de estudio. Educación Básica*. México. Primaria.
- SEP DGIE (1999): "Cuadernos para transformar nuestra escuela" n. 2 y 3. México.
- SEP (2000): *Memoria del quehacer educativo, 1995-2000*. Tomo 1. México.

Dirección de contacto

M. Carmen Cortés Vieyra

B. Patricia Silva

-
1. SEP DGIE (1999): "Cuadernos para transformar nuestra escuela 2 y 3".