

## LA ESCUELA QUE QUEREMOS SER: UNA VISIÓN DE FUTURO Y LA PLANEACIÓN ESCOLAR, DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS PROFESORES DE UNA ESCUELA PRIMARIA INSCRITA EN EL PROGRAMA ESCUELAS DE CALIDAD

*Mtro. Manuel Ortega Muñoz (1)*

[manuelor2110@hotmail.com](mailto:manuelor2110@hotmail.com)

*Dr. Miguel Navarro Rodríguez (2)*

[tondoroque@gmail.com](mailto:tondoroque@gmail.com)

*Dra. María Luisa Chavoya Peña (3)*

- 1.- Profesor de educación primaria: Secretaría de Educación del Estado de Durango
- 2.- Profesor del Área de Investigación y Postgrado de la Universidad Pedagógica de Durango y miembro del Sistema Nacional de Investigadores.
- 3.- Profesora adscrita al DEEDUC de la Universidad de Guadalajara y miembro del Sistema Nacional de Investigadores.

### RESUMEN

La presente investigación es parte de un trabajo más amplio que trata sobre el estudio de la dimensión organizacional que está construyendo una escuela primaria de la ciudad de Durango, México, al estar adscrita actualmente al Programa Escuelas de Calidad. Utilizando el método de estudio de caso, fueron sujetos de investigación el total del personal de dicha escuela primaria: profesores de grupo y de apoyo, director y asistentes de servicio, algunos padres de familia y alumnos. El propósito del presente trabajo fue abordar dos categorías que la revisión de literatura realizada ubicó como componentes de la dimensión organizacional de la gestión de una escuela primaria: la visión de futuro -la escuela que queremos ser- y la planeación que se realiza en la escuela. Desde esta aproximación categorial, se intenta destacar en esos dos componentes, al modelo de gestión, en su dimensión organizacional, que la escuela primaria parte del estudio está construyendo desde su pertenencia al Programa Escuelas de Calidad.

Palabras claves: Modelo de gestión, dimensión organizacional y Programa escuelas de calidad en México.

## ABSTRACT

This research, is a part of a broader work which deals with the study of the organizational dimension that is building a primary school in the city of Durango, Mexico, currently participating in the Quality Schools Program. Using the method of case study, research subjects were the total staff of the elementary school: group teachers and support teachers, principal and service assistants, some parents and students. The purpose of this study was to treat two categories that the review of literature identified as components of the organizational dimension of the management in a primary school: the vision of the future -the school that we want to be - and the planning that takes place in the school. From this categorical approach, we try to emphasize, in these two components, the management model, in its organizational dimension, that is being built by the elemental school under study, since its membership to Quality Schools Program.

Key words: Management model, organizational dimension, Quality Schools Program in México.

## EL PEC Y SU BASE DE POLÍTICA, LO BUENO Y LO MALO

El Programa Escuelas de Calidad (PEC), aspira a transformar las escuelas de educación básica desde la participación de toda la comunidad escolar, dicha estrategia de dinamización, propone asegurar un conglomerado de prácticas de calidad que hagan a una nueva cultura desde la escuela, así toma sentido el situar a la institución educativa como una unidad de cambio hacia la mejora (SEP, 2006 p. 3).

El PEC, es en tanto dispositivo que estructura la acción de los profesores, una política educativa (SEP, 2001), que tiende a estimular el desempeño institucional a través de la dotación de recursos, previa evaluación de la escuela, de sus productos y procesos, entre ellos: la organización, la planeación escolar estratégica y la propia evaluación escolar, ya que como señala el objetivo general del PEC: "transformar la organización y el funcionamiento de las escuelas incorporadas al programa, institucionalizando la cultura y el ejercicio de la planeación y la evaluación mediante la reflexión colectiva". (OCE, 2003, s/p). Este planteamiento, muestra la importancia de la dimensión organizacional de la gestión en la escuela como eje de cambio (Pastrana, 1997; Elizondo et al, 2001).

Se reconoce al PEC, como medio eficaz para erradicar diversos obstáculos que paralizan a la escuela y le impiden transitar hacia la calidad, de entre estas limitantes, que el PEC abatiría, se encuentran: "el desarrollo insuficiente de una cultura de planeación, la ausencia de evaluación externa de las escuelas y de retroalimentación de información para mejorar su desempeño" (SEED, 2006, s/p).

INED

Otros aspectos favorables -lo bueno que el PEC acarrea en las escuelas- son: la convocatoria hacia la participación de todos los actores hacia la mejora de la escuela, vía planeación – evaluación educativas con rendición de cuentas. Es positivo también el impulso de transformación a través de la planeación y evaluación escolares.

De fondo se intenta mover la cultura escolar tocando las prácticas de los profesores y acercándolas a ejercicios de mejora en búsqueda de resultados que serán devueltos a los participantes del proyecto de transformación escolar gracias a la rendición de cuentas, la cual es una apropiada estrategia para revitalizar a los Consejos de Participación Social en la Escuela Primaria.

Visto así el PEC es un programa fuerte y de amplias bondades, sin embargo, los aspectos negativos que también se tienen, apuntan a que éste se contrapone a las políticas educativas centradas en la equidad debido a que los centros educativos que de suyo están mejor, lograrán más apoyos (Navarro, 2006), no se logra entonces a través del PEC, estimular el desarrollo con calidad del sistema en su conjunto.

### La dimensión organizacional de la gestión

Se ha definido a la dimensión organizacional de la gestión, como un punto de encuentro entre una visión determinista de las estructuras por sobre la acción de una colectividad de personas que trabajan en interdependencia y el libre albedrío de este mismo conglomerado, quienes de manera anárquica, buscan cumplir con las tareas propias de dicho conjunto.

Considerando ambas posiciones, la dimensión organizacional de la gestión es “como un escenario estructuralmente conformado, donde los individuos definen, incorporando las dimensiones extralocales, su dinámica interna” (Pastrana, 1997. p.5).

En UPN (2003), se reconoce a la dimensión organizacional de la gestión, como el espacio donde se estructuran las actividades y formas de participación de todos los actores en la escuela, expresados a través de formas tangibles de organización: la división del trabajo, uso de tiempo y de espacios, organigramas etc.

Se demanda a tono con esta dimensión, que la energía organizativa de la escuela le corresponda un suficiente nivel de autonomía del centro educativo ganados a través de las capacidades y desempeños institucionales.

Para González (2003), las organizaciones educativas, comportan a una serie de dimensiones de entre ellas: la estructural, la relacional, la de procesos, la cultural o valoral y la del entorno. Es la dimensión estructural de la institución educativa, la parte que organiza a los sujetos en torno a la tarea y a los objetivos planteados en el plan institucional, por lo tanto en ella se construyen las formas aceptadas de participación, trabajo, decisión, se distribuyen tareas y se concretan responsabilidades operativas.

## La visión de futuro y la planeación escolar como categorías inmersas en la dimensión organizacional de la gestión en la escuela

La planeación, es entendida en su sentido más amplio como planificación y al respecto se ha afirmado:

–La planificación- pierde todo su sentido, si no es con la idea de llegar a los centros educativos, de ser estudiada y aplicada desde el profesorado. Los profesores son los verdaderos agentes y garantía de cualquier planificación; podemos afirmar que sin los profesores no hay planificación (Bris, 2001, p.126).

A este tenor, los profesores construyen una idealización de la escuela que se quiere ser, o bien de la relación a largo plazo entre sociedad y escuela o sociedad y ciencia, esta es siempre una visión de futuro *-la escuela que queremos ser-* (Prieto y González, 2005), dicha idea se materializa en la planeación escolar, *-Cómo podremos lograr la escuela que queremos-* la cual da rumbo y sentido a la comunidad escolar, además de que amalgama las energías colectivas en una tarea compartida, dicha planeación se concreta en el Proyecto Educativo del Centro (Bris, 2002; Moreno, 2004).

De acuerdo a lo anterior, el proyecto de transformación escolar dentro del PEC, recupera como categorías centrales de la dimensión organizacional dentro del modelo de gestión escolar, a la visión de futuro y a la planeación escolar.

### Las preguntas y objetivos que guían la investigación

Se definieron las siguientes interrogantes a fin de orientar el proceso de investigación:

¿Cuál es la visión de futuro que tiene la comunidad escolar de la escuela primaria “Edmundo y Raúl Salinas” sección 2 de la ciudad de Durango?

¿Cómo es la planeación escolar que realizan los profesores de grupo, de apoyo y directivo de la escuela primaria “Edmundo y Raúl Salinas” sección 2 de la ciudad de Durango?

Los objetivos planteados para hacerse corresponder con las anteriores interrogantes fueron:

Describir la visión de futuro que tiene la comunidad escolar de la escuela primaria “Edmundo y Raúl Salinas” sección 2 de la ciudad de Durango.

Caracterizar la planeación escolar que realizan los profesores y director de la escuela primaria “Edmundo y Raúl Salinas” sección 2 de la ciudad de Durango.

### ¿Porqué realizar la investigación?

Si bien el PEC y sus resultados, sus alcances como política educativa, sus limitantes y fortalezas, han sido un objeto de estudio ampliamente abordado por los investigadores en el país, el indagar sobre los procesos

INED

particulares de construcción de la cultura escolar en un estudio de caso en específico, puede apoyar a afirmar el marco referencial amplio sobre el que está sustentado el propio programa Escuelas de calidad. Además la riqueza de los procesos de construcción del modelo de gestión escolar desde las prácticas generadas en las escuelas dentro del PEC, siempre podrán ser un replicador de las orientaciones prácticas –reglas de operación- que dicho programa implementa en las escuelas de educación básica.

## LA ESTRATEGIA METODOLÓGICA

Desde un enfoque de estudio de caso, se adoptó la perspectiva de Stake (1999), al definirse un caso instrumental, dado que se trató de profundizar en las particularidades del caso al tiempo que se afinaba una teoría: la dimensión organizacional de la gestión.

De acuerdo a Rodríguez et al. (1996), en el estudio de caso se trata de descubrir nuevos conceptos y relaciones más que verificar o proponer hipótesis, por ello los datos obtenidos a través de entrevistas a profesores de grupo, de apoyo, director de la escuela, alumnos y padres de familia, fueron triangulados con registros de observaciones no participantes y las anotaciones del diario del investigador.

Los datos fueron reducidos para su análisis, tratando de encontrar subcategorías que respondiesen a las categorías prefijadas por la teoría (los indicadores de la dimensión organizacional de la gestión dentro del PEC), para ello se hizo una adaptación al esquema de análisis de datos de Bertely (2000), para ampliar el concepto de cada subcategoría (ver tabla 1).

## RESULTADOS

La visión de futuro es registrada, como la imagen de *la escuela que queremos ser*, de acuerdo con Greenfield (1987), incorporando la habilidad de ver la diferencia entre como son las cosas y como deberían ser -no en términos de lo ideal- sino en términos de lo que es posible, de esa forma el aprendizaje y las actividades sustantivas en la escuela se traducen en disposiciones colectivas hacia la mejora.

La frecuencia en los registros de visión de futuro (Tabla 1), hizo aparecer a tres subcategorías en el siguiente orden: La calidad de los aprendizajes, el trabajo colegiado escolar y la mejora relevante de la infraestructura física, en estos tres conceptos básicos se resume la visión de futuro de los profesores de la Escuela Primaria “Edmundo y Raul Salinas Sección II” ya que como se advierte:

....Que principalmente los niños tomen aprendizajes, que tengan un aprovechamiento que sea significativo dentro de su vida.... en cuestión material es construir una infraestructura de la escuela de tal manera que tengamos una escuela cómoda, una escuela donde los niños se sientan a gusto.... una escuela en que los maestros estén preparados y

INED

estén en un ambiente de cordialidad, un ambiente donde puedan desarrollarse de la mejor manera posible. (Entrevista 1 Director).

Por otra parte, la planeación para concretar dicha visión de futuro, fue vista en el ejercicio indagatorio, como *la escuela que queremos lograr*, para Elizondo et al. (2001), la planeación es ante todo un proceso de definición de estrategias y acciones para mejorar la calidad del servicio educativo, así, el ejercicio de planeación escolar conecta con la parte medular de la visión de futuro de escuela: lograr calidad en lo que la escuela produce: los aprendizajes, al respecto se llega a confundir la planeación haciendo un símil de ésta hacia la organización escolar: "Bueno, se hacen reuniones con todos los maestros, se hacen acuerdos y cada maestro tiene una comisión para desarrollarla" (Ef 4 mg2).

Sin embargo para muchos profesores hay suficiente claridad de qué trata la planeación que están impulsando para la escuela dentro del PEC:

Se planea principalmente con base a un informe que se hace cada fin de año, luego ya en base a ese informe se hace un diagnóstico y en base a ese diagnóstico vamos elaborando actividades que hacen que se hace lo que se llama el PAT, en base a las inquietudes de los padres de familia, los maestros y los niños (Ef 1 Dir).

Existe congruencia entre las subcategorías encontradas para la planeación escolar en el orden descrito: Trabajo en equipo, aspectos pedagógicos y necesidades de la escuela y con algunas características para la planeación sugeridas en el PEC: participativa, estratégica y situacional. La simulación y/o resistencias que pudieran haberse advertido en las prácticas de los profesores, no lograron manifestarse desde el análisis, por el contrario y desde el caso, la planeación se advierte está tocando a la cultura escolar: "Se parte de las necesidades y prioridades de la escuela, se hacen propuestas por parte del director o por parte de maestros en base a sugerencias que hacen los alumnos, los padres de familia y se busca que es lo mejor para la escuela en sí". (Ef 3 Mg1).

Desde esta aproximación a la visión de futuro y planeación escolar, como componentes de la dimensión organizacional del modelo de gestión que está construyendo la escuela primaria "Edmundo y Raúl Salinas Sección II" de la Ciudad de Durango, podemos destacar que existe un adecuado nivel de compromiso de los profesores para con el proyecto de transformación de la escuela, debido a ello, la cultura escolar de esta institución se está moviendo al incorporar ejercicios colectivos de mejora. Es en el terreno de la nueva cultura de escuela, en el cual los logros del PEC podrán ser más perdurables y de mayor impacto.

Tabla 1, categorías, subcategorías, frecuencia y ampliación conceptual

Categorías	Subcategorías	Frecuencia de aparición en los textos	Ampliación conceptual
Visión de futuro	Estructura física	3	Equilibrio entre una imagen de modernas instalaciones físicas y la usabilidad de las mismas a tono con la comodidad y vista agradable de los espacios
	Calidad educativa	9	Calidad de los aprendizajes que la escuela entrega con énfasis en la pertinencia y en aprender a lo largo de la vida
	Trabajo colegiado	4	Profesores compartiendo sus saberes y colaborando en tareas comunes en bien de la escuela
Planeación escolar	Necesidades de la escuela	3	Insumo base del diagnóstico educativo de escuela. ¿Qué se percibe requiere la escuela desde la perspectiva de todos los participantes de la comunidad escolar?
	Aspecto pedagógico	4	Centro del quehacer docente, favorece la construcción de aprendizajes en los alumnos
	Trabajo en equipo	26	Grupos de profesores realizando una tarea común

#### REFERENCIAS

Bertely M. (2000). *Conociendo nuestras escuelas. Un acercamiento etnográfico a la cultura escolar*. México: Paidós.

Bris, M., M. (1997). *Organización y Planificación Integral de Centros*. Madrid:

UNED

- Bris, M., M. (2002). *Planificación de centros educativos. Organización y calidad*. Praxis. Barcelona. Editorial Escuela Española
- Elizondo, A. (Coord.), Bocanegra, N. Gómez, S. González, J. Lara L., Mendieta, M., Ortega, N., Sánchez, R. (2001). *La nueva Escuela, I*. México: Maestros y Enseñanza Paidós.
- Greenfield (1987). En Secretaría de Educación del Estado de Durango. (2005). Coordinación General Estatal del Programa Escuelas de Calidad. Materiales de apoyo para intervenir en la gestión escolar. *Para fortalecer el liderazgo directivo*.
- González, M. T. (2003). (Coordinadora). *Organización y Gestión de Centros Escolares: Dimensiones y Procesos*. Madrid, España: Pearson Education.
- Moreno Olmedilla, J. M. (Coord.) (2004). *Organización y Gestión de Centros Educativos*. UNED, Madrid.
- Navarro, M. (2006). Las políticas actuales de la gestión y la equidad educativa. ¿Desarrollo o diferenciación? *La Tarea No. 19*, pp. 88-95 Diciembre de 2006.
- OCE (2003). Comunicado 93, Escuelas de Calidad, Claroscuros. Disponible en: <http://www.observatorio.org/comunicados/comun093.html> Accedido el 12 de marzo de 2007.
- Pastrana, E. (1997). *Organización, Dirección y Gestión en la Escuela Primaria. Un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica*. México. DIE
- Prieto R.T., González F. J. (2005). Visión de Futuros en profesores De Cts Sobre La Influencia de la Sociedad en la Ciencia y La Tecnología en: *Enseñanza De Las Ciencias*, 2005. Número Extra. VII Congreso.
- Rodríguez G.; Gil Flores, J. & García E. (1996). *Metodología de la Investigación cualitativa*. Málaga, España. Aljibe.
- SEP (2001). Secretaría de Educación Pública. *Programa Nacional de Educación 2001-2006 (PRONAE, 2001-2006)*. México. Autor.
- SEP (2006). *Reglas de operación del Programa Escuelas de Calidad*. Disponible en: [http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/APC/SEP/Reglas/2006/23022006\(1\).pdf](http://www.ordenjuridico.gob.mx/Federal/PE/APF/APC/SEP/Reglas/2006/23022006(1).pdf) Accedido el 12 de marzo de 2007.
- SEED (2006). Secretaría de Educación del Estado de Durango. *Escuelas de Calidad*. Disponible en: [http://www.educadgo.gob.mx/index.php?option=com\\_content&task=view&id=65&Itemid=78](http://www.educadgo.gob.mx/index.php?option=com_content&task=view&id=65&Itemid=78) Accedido el 10 de abril de 2007.
- Stake, R. E. (1999). *Investigación con estudio de casos*. 2ª ed. Madrid. Ed. Morata.
- UPN (2003). *Dimensiones de la gestión educativa. Equipo de diseño del diplomado Gestión educativa para directivos de educación básica*. Documento de trabajo policopiado. UPN. 2003.