

EVALUACIÓN DEL PROYECTO DE GESTIÓN ESCOLAR

REYNALDA SALAS RODRÍGUEZ

MARÍA CECILIA SÁNCHEZ GUTIERREZ

MISAEEL JACOBO PUENTES GONZALEZ

El presente trabajo constituye el producto final de la práctica investigativa desarrollada por los autores en el seminario "La política educativa en el marco institucional", espacio curricular de la Maestría en Educación Básica; proyecto de postgrado que oferta actualmente la Universidad Pedagógica de Durango.

En este informe se presenta el resultado de una evaluación cuantitativa aplicada al proyecto de *La gestión basada en la escuela primaria*, en la zona 2 del sector 11 de educación primaria en la ciudad de Durango.

El interés de esta evaluación se centró sólo en los objetivos referidos a la gestión institucional:

- la identificación de factores que favorecen u obstaculizan el funcionamiento de las escuelas,
- la adquisición de los conocimientos y habilidades que permiten realizar el diagnóstico

- de la escuela, la detección de problemas y el diseño de estrategias de solución, y
- la evaluación del impacto de las modificaciones.

A partir de estos puntos, se establecieron categorías de análisis que se plasmaron en un cuestionario que permitió explorar el sentir de los maestros en relación a *La gestión institucional*.

Presentación del proyecto evaluado.

"La Gestión en la Escuela Primaria", mejor conocido como "Gestión Escolar", es un proyecto de investigación e innovación que la Dirección General de

Investigación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal ha desarrollado desde 1997.

En el Estado de Durango se inició la participación en este proyecto en abril de 1999, con un período de capacitación primero para el equipo técnico base, constituido por doce personas. El proyecto se ha caracterizado por la investigación de la propia práctica docente, así como por la innovación, resultado del trabajo colegiado para transformar la escuela.

Una situación muy especial es que las 81 escuelas que se iniciaron a trabajar en este proyecto, contaron con un asesor que se desempeñó como acompañante crítico de los procesos para llevar muy de la mano al personal en el análisis de su práctica docente con el fin de promover una forma de funcionamiento de la escuela que favorezca la formación integral de todos los alumnos en los seis años previstos para cursar la educación primaria.

Los objetivos centrales de este proyecto son que los directivos y maestros:

- a) Identifiquen y asuman profesionalmente los principales problemas que se enfrentan en cada plantel escolar, para cumplir con los propósitos educativos de la primaria.
- b) Tomen decisiones de manera colegiada respecto a la labor fundamental de la escuela, que sin duda es la enseñanza.
- c) Establezcan metas y estrategias comunes para alcanzarlas.
- d) Realicen acciones específicas, adecuadas y pertinentes para solucionar los problemas detectados.

- e) Evalúen permanentemente las acciones realizadas y, con esa base, las fortalezcan o reformulen para lograr mejores resultados.

Esta forma de funcionamiento de un plantel reporta beneficios tanto para los directivos, como para los maestros, alumnos y padres de familia, debido a que orienta y fortalece la función pedagógica.

En la articulación de las acciones profesionales de la escuela, se sugiere la elaboración de un proyecto de centro, como instrumento que propicia la reflexión del grupo de maestros y directivos en el análisis de necesidades y la búsqueda del camino más adecuado para cumplir con los propósitos educativos.

Para la realización de la presente evaluación, se contó con la buena disposición del Profr. Ismael Carrillo Ramos, quien otorgó las facilidades para entrevistar de manera directa y profunda a dos de las personas que han formado parte del equipo de asesoría de este Proyecto aquí en el Estado de Durango. Con la información proporcionada y junto con el análisis de la documentación referida al Proyecto de la Gestión en la Escuela Primaria, el interés se centró en los objetivos referidos a la gestión institucional, encontrando que en los propósitos generales, aparece la importancia y la intención de promover la gestión institucional a partir de:

- ✓ Identificar los factores que favorecen u obstaculizan el funcionamiento de las escuelas.
- ✓ Adquirir los conocimientos y habilidades que permitan realizar el diagnóstico de la escuela, la detección de

problemas y el diseño de estrategias de solución.

- ✓ Evaluar el impacto de las modificaciones.

A partir de estos objetivos se realizó un proceso de dimensionalización para establecer las categorías de análisis (vid infra cuadro No.1) y posteriormente se formularon indicadores que se convirtieron en un cuestionario; este instrumento comprendió 15 preguntas cerradas y multicotómicas lo que permitió realizar una encuesta que considerara los factores que favorecen u obstaculizan el funcionamiento de las escuelas, el trabajo colegiado y la evaluación.

Estrategia metodológica.

La estrategia metodológica que se siguió para la evaluación de este Proyecto fue basada en el **Modelo de Referentes Específicos**, seleccionado

de entre otros modelos de evaluación. Este tiene un enfoque cuantitativo y su autor es Guillermo Briones (1998).

El Modelo de referentes específicos puede centrarse en contexto, objetivos, recursos, funcionamiento, población o **resultados**, siendo éste último aspecto donde se ubica este trabajo para conocer si el Proyecto de Gestión produjo o no los cambios buscados y, en todo caso, la magnitud de los cambios producidos en la población de la zona escolar No. 2.

Metodológicamente se siguió el **diseño con medición sólo después**, que se refiere a la evaluación de un grupo pero cuando tienen ya un determinado tiempo de estar operando el Proyecto; se recurre a la encuesta social, pasando por tres fases:

DIMENSIONES	CATEGORÍAS DE ANÁLISIS	INDICADORES
FACTORES	Marco Normativo Estructura Organizativa Sistema de relaciones Función directiva	Funcionamiento administrativo Consejo Técnico Consultivo Mejoramiento de la función directiva Actitud frente a normas Tiempo de reuniones de Consejo Trabajo efectivo Tareas formales Relación con padres Cambios en la función directiva Liderazgo académico Preparación profesional del docente.
TRABAJO COLEGIADO	- Diagnóstico de la Escuela. -Detección de problemas. - Diseño de estrategias.	Identificación de problemas Trabajo Colegiado Participación de padres y alumnos Diseño de la estrategia Comunicación entre compañeros.
EVALUACIÓN	-Impacto de las modificaciones. Ejecución del proyecto.	Aplicación de la estrategia. Aprovechamiento de los alumnos.

Cuadro No. 1

Primera fase: Buscar antecedentes para conocer si ha sido o no evaluado este proyecto.

Segunda fase: Definir las escuelas a evaluar, aplicar y analizar los resultados.

Tercera fase: Elaborar un informe de los resultados.

Como ya se mencionó anteriormente, las técnicas que se utilizaron fueron:

La entrevista, aplicada a dos personas que iniciaron con el Proyecto aquí en Durango, y

La encuesta, que se realizó en la zona No.2 del Sector No. 11 de esta ciudad, a través del siguiente cuestionario :

Instrucciones: En una escala del 1 al 5, donde uno es en desacuerdo y 5 el máximo acuerdo, señale el nivel de acuerdo que tenga con cada una de las siguientes afirmaciones.

1.- El Proyecto de Gestión Escolar ha modificado el funcionamiento administrativo de la escuela.

1 2 3 4 5

2.- La Gestión Escolar transformó la función del Consejo Técnico Consultivo.

1 2 3 4 5

3.- Gestión Escolar ha permitido superar el individualismo que ha caracterizado al trabajo docente.

1 2 3 4 5

4.- Ha variado mi forma de responder a los manuales de operación de la Institución.

1 2 3 4 5

5.- Es suficiente el tiempo dedicado a los asuntos académicos en las reuniones de Consejo Técnico Escolar.

1 2 3 4 5

6.- Gestión Escolar ha permitido eficientar el tiempo de trabajo académico con los alumnos.

1 2 3 4 5

7.- El llenado de documentación limita su trabajo efectivo frente a grupo.

1 2 3 4 5

8.- A partir de Gestión Escolar se ha logrado involucrar a los padres de familia en las actividades pedagógicas.

1 2 3 4 5

9.- Con Gestión Escolar ha cambiado la función directiva a favor del liderazgo académico.

1 2 3 4 5

10.- A partir de Gestión Escolar se ha motivado la preparación profesional continua del Director.

1 2 3 4 5

11.- El trabajo Colegiado permitió identificar los problemas de la escuela.

1 2 3 4 5

12.- Participó todo el personal para elaborar el diagnóstico.

1 2 3 4 5

13.- Participaron los padres en el diagnóstico de la escuela.

1 2 3 4 5

14.- La estrategia diseñada cubrió las expectativas para resolver los problemas identificados.

1 2 3 4 5

15.- Impactó en el aprovechamiento de los alumnos la aplicación de la estrategia.

1 2 3 4 5

Una vez elaborado este instrumento, hubo necesidad de someterlo a revisión con el asesor del seminario “La política educativa en el marco institucional”; ya aprobado, se solicitó el apoyo de la escuela “José María Morelos” T.M. para realizar el piloteo, lo que permitió continuar con el trabajo porque se observó que el cuestionamiento y las instrucciones estaban claramente comprensibles para cualquier maestro que hubiera trabajado en el proyecto de Gestión Escolar.

Sujetos de la investigación.

Se decidió realizar un **Estudio de caso** eligiendo a la zona mencionada (No. 2 del sector No.11), debido a que aunque tiene escuelas que apenas se incorporaron en este ciclo escolar, otras han vivido el proceso desde sus inicios.

Las escuelas de esta zona que participan con Gestión Escolar son:

- Esc. Dr. Héctor Mayagoitia Domínguez, T.M., Col. Felipe Ángeles
- Esc. Víctor Manuel Sánchez García, T.M., Col. Villa de Guadalupe
- Esc. Luis Donald Colosio, T.M., Col. Miguel de la Madrid
- Esc. Dr. Salvador Allende, T.V., Col. Villa de Guadalupe
- Esc. Héroes de Chapultepec, T.M., Col., Niños Héroes
- Esc. Héctor Mayagoitia Domínguez, T.M., Col., Felipe Ángeles

Se acudió a la supervisión de la zona con el fin de solicitar el apoyo para realizar la evaluación del proyecto; se obtuvo muy buen recibimiento y atenciones, ya que se brindaron de inmediato todas las facilidades para realizar la encuesta.

En total se lograron aplicar 65 (sesenta y cinco) cuestionarios, sin encontrar problemas de aversión o rechazo.

Como ya se mencionó anteriormente, los objetivos evaluados en este Proyecto son los relacionados con la gestión institucional. A continuación se presenta el valor absoluto y relativo de las frecuencias obtenidas en cada pregunta.

Resultados

PREGUNTAS	VALOR ABSOLUTO	VALOR RELATIVO
1	245	75 %
2	262	81 %
3	238	73 %
4	255	78 %
5	236	73 %
6	246	76 %
7	229	70 %
8	242	74 %
9	240	74 %
10	255	78 %
11	286	88 %
12	300	92 %
13	262	81 %
14	261	80 %
15	253	78 %

Después de obtener el valor absoluto y el relativo de cada pregunta, se procedió a obtener la **media** por categorías, lo que reportó que, en esta zona, se considera como área fuerte el hecho de tener una participación de todo el personal para elaborar el diagnóstico (pregunta 12). Como área débil se encontró la cuestión del llenado de documentación y su repercusión en el trabajo efectivo frente a grupo (pregunta 7).

muy marcado en relación a la identificación de problemas, el trabajo colegiado para la elaboración del diagnóstico, la inclusión de padres de familia y alumnos en la elaboración del proyecto de escuela, el diseño de la estrategia, su aplicación y la comunicación entre compañeros.

Enseguida se procedió a deducir la **media** por cada categoría y luego por cada dimensión de las analizadas en esta evaluación. Se pudo apreciar que las áreas fuertes se localizan en la dimensión que corresponde al *trabajo colegiado*, 85 %, es decir, se expresa por parte de los maestros un adelanto

En contraste, el área más débil se identifica en la dimensión que abarca factores importantes que pretendía modificar el Proyecto de Gestión Escolar como son el marco normativo, la estructura organizativa, la gestión académica y la función directiva, con una media de 75 %, aunque cabe aclarar que no es un porcentaje demasiado bajo.



Con el mismo procedimiento se derivó la **media** del índice general de la variable, cuyo resultado final en esta evaluación fue de un 79 %.

Se elaboró una escala ordinal de seis niveles: *muy bajo, bajo, medio bajo,*

Conclusiones.

Elevar la calidad de la educación a través de proyectos como el de La Gestión en la Escuela Primaria ha permitido desarrollar acciones más efectivas para transformar la labor docente que redundan en beneficio de los niños.

Es satisfactorio haber encontrado que en general, el proyecto de Gestión Escolar, ha sido bien acogido por el personal docente y directivo de la zona No. 2 del sector No. 11 de educación primaria en la ciudad de Durango, ya que el resultado final se expresa en un nivel *alto* en el desarrollo del mismo.

De la misma manera, se percibe una actitud abierta y dispuesta hacia la reflexión de sus propias prácticas, al permitir el acceso de personas externas y mostrar sus propias percepciones sobre su realidad educativa, así como cuando muestran la capacidad de desarrollar un trabajo colegiado para

medio alto, alto y muy alto, donde, el resultado final se ubica en el nivel **alto**. Esto demuestra que en la zona 2 del sector 11, el proyecto de Gestión Escolar ha sido bien aceptado.

detectar problemas y diseñar estrategias de solución respectivas.

Lista de Referencias

- Briones Guillermo (1998), *Evaluación de programas sociales*, México, Trillas.
- Secretaría de Educación Pública, *La Gestión Escolar en la Escuela Primaria, proyecto de Investigación e innovación. SEP, Fondo Mixto de Cooperación Técnica y Científica México – España* (1997), México, Autor.
- Secretaría de Educación Pública (1999), *Cuadernos para transformar nuestra escuela, 1,2 y 3*, México, Autor.
- Secretaría de Educación Pública, (2001), *Seguimiento y evaluación del proyecto escolar. Elementos para la asesoría*. México, Autor.