

## Estudio de caso sobre el trabajo colegiado en el diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación del PETE de la escuela primaria "Mi patria es primero"

*Case Study collegial work in the design, development, monitoring and evaluation of primary school PETE "My country is first"*

**Wenceslao Sergion Jardón Hernández**

Universidad Pedagógica Nacional

[49jardon@gmail.com](mailto:49jardon@gmail.com)

**Margarita Berenicen Gutiérrez Hernández**

Universidad Pedagógica Nacional

[berenicegutierrez773@hotmail.com](mailto:berenicegutierrez773@hotmail.com)

**Claudio Escobar Cruz**

Universidad Pedagógica Nacional

[cescobar@upn.mx](mailto:cescobar@upn.mx)

### Resumen

En el discurso oficial de la SEP para la Educación Básica, se plantea la necesidad de un trabajo colegiado al interior de las escuelas que esté presente en el diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación del PETE, sin embargo, no se han realizado estudios que permitan identificar las prácticas de participación y planeación que tienen los docentes y directivos de escuelas primarias al procesar tales etapas del PETE, y en qué medida el tipo de prácticas que se desarrollan favorecen los procesos de enseñanza y aprendizaje en forma articulada para elevar la calidad educativa.

Por ello, la presente investigación desarrolla un estudio de caso sobre el trabajo colegiado desarrollado en la escuela primaria "Mi Patria es primero" dado que tiene un perfil de escuela de tiempo completo inscrita en el programa "Escuelas de calidad" por 7 años

consecutivos, en donde hay una participación activa de todo el equipo docente y directivo. Por ello, el reporte analiza el tipo de prácticas desarrolladas en el diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación del PETE, y el impacto que estas han tenido en la mejora de la calidad educativa del plantel escolar, buscando identificar las prácticas de participación y planeación presentes en el plantel escolar.

**Palabras clave:** Participación-PETE-Calidad.

### **Abstract**

In the official discourse of the SEP for basic education, there is a need for a collegial work within schools to be present in the design, development, monitoring and evaluation of PETE, however, they have not been conducted studies to identify practices of participation and planning with teachers and principals of primary schools in processing such steps PETE, and to what extent the type of practices developed favor the teaching and learning in an articulated manner to raise the quality of education.

Therefore, this research develops a case study on collegial work developed in elementary school "My Motherland is first" since it has a profile school full time enrolled in the program "Quality Schools" for 7 consecutive years, where there is an active participation of all teaching and management team. Therefore, the report analyzes the type of practices developed in the design, development, monitoring and evaluation of PETE, and the impact these have had on improving educational quality campus, seeking to identify the practices of participation and planning present on campus.

**Key words:** Participation-PETE-Quality.

**Fecha recepción:** Enero 2015

**Fecha aceptación:** Abril 2015

---

## Introducción

El Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) tiene como antecedente el Proyecto Escolar (PE) que fue definido como una estrategia de planeación institucional para transformar la educación básica, y surge como un medio de apoyo al proyecto de investigación e innovación titulado “La gestión en la escuela primaria”, que había venido desarrollando la Dirección General de Investigación Educativa de la Subsecretaría de Educación Básica y Normal desde 1997, en colaboración con las subsecretarías de educación de Baja California Sur, Colima, Guanajuato, Quintana Roo y San Luis Potosí (SEP, 1997).

Tal preocupación es incorporada en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), signado por la SEP, los gobernadores de los estados y el SNTE, el 18 de mayo de 1992. En el ANMEB se establecen tres líneas estratégicas: a) la reorganización del sistema educativo, b) la reformulación de contenidos y materiales educativos, y c) la revaloración social de la función magisterial.

Dentro de la línea estratégica referida a la reorganización del sistema educativo, se establecen las bases estructurales para el establecimiento del proyecto escolar (PE) como instrumento de planeación de la escuela. Tales bases comprenden la creación de consejos escolares, municipales y estatales, en los que estén representados el maestro, los padres de familia, la comunidad y la autoridad, buscando con ello aumentar la participación de la comunidad en las labores cotidianas de la educación y en la reorganización de la escuela.

Bajo este esquema el PE en México retoma la experiencia proveniente de Hispanoamérica, concretamente del Proyecto Educativo de Centro de España, que es definido como “...un instrumento con proyección de futuro, pensado y elaborado colectivamente por la comunidad escolar a partir del análisis de su propia realidad que actúa de modo coherente sobre la práctica docente, con la intención de mejorarla, dotando a los centros de la eficacia necesaria para alcanzar los objetivos pretendidos” (Joaquín Gairín Sallán, 1992, 55)

De esta forma el PE es conceptualizado de acuerdo con Sylvia Schmelkes (1994) como un instrumento de planeación de la escuela para diseñar el proceso de cambio en el que

intervienen todos los miembros de la comunidad escolar, combatiendo las causas de los problemas que cada escuela tiene para lograr adecuadamente sus objetivos educativos.

Tal como está plasmado en sus orígenes, no se trata de un documento que elabora el directivo de la escuela para ser entregado a las autoridades educativas cumpliendo con ello con un requisito administrativo. Es más bien, en primera instancia, el resultado del trabajo conjunto de director y docentes de un centro escolar denominado Consejo Técnico Escolar, y en segunda instancia, de su discusión con la comunidad a la que sirve la escuela, entre los que se incluyen alumnos y padres de familia.

Bajo esta concepción, la planeación surge como el proceso de articulación y organización de la complejidad de la realidad bajo un sentido dinámico que orienta la necesaria reflexión sobre lo que se hace, reflejando tal reflexión en procesos de acción que respondan a la incertidumbre, trazando un puente de relación entre el pasado de la escuela, entre su presente y entre el futuro al que se quiere arribar, impactando distintos ámbitos y dimensiones de la realidad escolar con un proyecto (PE) permanente de constitución de lo que se ha de hacer. En los procesos de planeación si bien se pueden reproducir esquemas ideológicos y de acción determinados, también se admite su valor para realizar la transformación y el cambio (Joaquín Gairín, 2001).

En el caso específico del nivel de educación primaria que es el objeto de la presente investigación se aborda el PE en su redefinición actual como “Plan Estratégico de Transformación Escolar” (PETE) el cual adquiere sus fundamentos en el Programa Sectorial de Educación 2007-2012, como línea de política a ser aplicada dentro del contexto de la educación básica; instrumento que si bien en el discurso puede estar enmarcado bajo un enfoque de planeación estratégica, en sus procesos de aplicación se ve enfrentado a las lógicas de planeación de otros enfoques que la racionalidad del magisterio sustentan, como base de sus actos en el proceso de apropiación del nuevo discurso y que tienen que ver con su historia formativa en el campo de la planeación.

## Contenido

### DESARROLLO DE CONTENIDOS SOBRE LA TEMÁTICA DESARROLLADA.

La planeación como anticipación del futuro articulada al PETE aparece estrechamente ligada a enfoques de planeación como el prospectivo, estratégico y participativo, enmarcados desde la perspectiva más promisoría en la corriente de innovación, caracterizando su quehacer en la escuela, bajo una estructura flexible que conlleva en los distintos niveles y personas de la organización escolar, una manera de pensar y vivir el proceso de reflexión de la realidad, el desarrollo de los cursos de acción y la toma de decisiones, dentro de una situación interactiva y dinámica; la planeación bajo ésta óptica no trata de tomar decisiones futuras, sino que analiza el futuro para fundamentar decisiones del presente.

Considerada así la planeación, se aleja de la concepción tradicional que le asigna una función meramente técnica, como algo opuesto a lo ideológico y comprometido, para enmarcar su quehacer en la educación, en un proyecto global de sociedad y dentro de un planteamiento político-pedagógico, que vaya más allá de la visión meramente instrumental de la función educativa.

La planeación educativa enmarcada en el PETE, en consecuencia debe estar alimentada de actitudes críticas que permitan tomar distancia respecto a los valores e ideologías establecidas, al mismo tiempo que permita facilitar la apertura del centro escolar a las nuevas realidades que toda sociedad plantea. El proceso de ordenación de sus actuaciones debe tender hacia la innovación y el cambio del sistema educativo, evitando caer en la utopía o en fundamentaciones falsas, considerando los medios disponibles y las necesidades que las actuaciones concretas exigen.

El cambio exige planeación no sólo prospectiva-estratégica, sino, de enfoque eminentemente participativo, que permita la implicación en el proceso tanto de actores directos (docentes y directivos), como de usuarios del servicio (alumnos, padres de familia

y comunidad), entendiendo a la participación como el conjunto de actividades mediante las cuales los individuos se hacen presentes y ejercen influencia en el diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación del PETE. Este concepto de participación debe ser enmarcado bajo tres cuestiones fundamentales (Frigerio, Poggi y Tiramonti, 1992):

- a) Una concepción de sociedad que construye hombres libres, con derecho a intervenir en los procesos en los cuales se toman decisiones que de un modo o de otro afectan sus vidas.
- b) La necesidad de contar con el compromiso de los actores para poder llevar adelante cualquier programa o proyecto institucional.
- c) La necesaria contribución a la construcción de un régimen democrático.

Por ello el PETE, visto como un instrumento de planeación de la escuela para diseñar el proceso de cambio en el que intervienen todos los miembros de la comunidad escolar, no implica la aplicación de una nueva técnica, sino más bien un cambio de cultura (es una forma de entender la vida). Conllevando con ello, la necesidad de incorporar la formación de los actores como parte integrante del proceso de cambio, tanto en lo personal como en lo teórico-técnico.

El trabajar con un nuevo modelo o modelos de planeación, no es ajeno a la propia historia y experiencia en planeación del centro escolar por lo que no es un acto instantáneo de cambio, es un proceso que lleva tiempo y exige preparación y compromiso de los involucrados en el proceso. Por ello, el PETE es un instrumento que expresa la forma particular en que cada escuela se propone lograr el cambio hacia la calidad de la educación, anticipando la acción y comunicando los criterios y principios que orientarán esa acción, como cambio planeado que otorga un sentido de unidad a la labor profesional de los directivos y de cada maestro en su aula.

La base para diseñar el PETE es el diagnóstico de la situación de la escuela, en él se tendrá en cuenta tanto los condicionantes externos como los internos de la escuela primaria. De esta forma, se considerará tanto la base legal y normativa como, los indicadores socio-culturales-económicos del contexto inmediato y mediato, así como, las condiciones internas de la escuela primaria: principales problemas relacionados con los resultados educativos que obtienen los alumnos del plantel, información sobre posibles factores que influyen en ellos que pueden estar relacionados con la situación organizativa y funcional de la escuela, el clima escolar, el estilo de planeación y gestión, el liderazgo, etc.

“...los centros educativos tendrán que ir transformándose significativamente de manera gradual, lo que va a suponer mayor complejidad desde el punto de vista organizativo. El profesorado y, especialmente, el equipo directivo deberá buscar nuevas formas de planificación institucional.”(Barrigüete y Penna, 2011,66)

En este sentido, el proceso de planeación no está tanto en su elaboración como documento, sino en el proceso de participación de los involucrados para su construcción, como proceso que los comprometa con el cumplimiento del proyecto establecido, al sentirse actores responsables en la planeación de la calidad de la educación del plantel escolar del que forman parte activa.

Ahora bien, las formas de participación de los involucrados se pueden clasificar en cinco niveles de acuerdo con Frigerio y Poggi (1996):

- Nivel informativo: este nivel no implica ninguna acción ni influencia del individuo, sólo se limita a ser informado y capacitado para hablar de los acontecimientos que suceden en el plantel escolar.
  
- Nivel consultivo: en éste nivel se requiere que los individuos den su opinión respecto a la conveniencia o no de tomar cierta medida, por lo que pueden influir en las decisiones, pero no las determinan.

- Nivel decisorio: en el nivel decisorio los individuos participan como miembros plenos en los procesos de toma de decisiones.
- Nivel ejecutivo: implica que los individuos operen sobre la realidad mediante la concreción o ejecución de las decisiones previamente tomadas.
- Nivel evaluativo: este nivel implica participar a partir de evaluar y verificar lo realizado por otros y/ por sí mismos.

De estos cinco niveles de participación, es conveniente anotar que el nivel decisorio en las organizaciones tradicionales sólo es privativo para el cuerpo directivo, por lo que sólo él tiene acceso a este nivel de participación. Sin embargo, en la actualidad con la valorización de lo participativo, a partir de la recomendación hecha por los organismos internacionales y su aplicación directa en PETE, se han ampliado los espacios compartidos de toma de decisiones para todos los involucrados con la finalidad de enriquecer la calidad en la educación.

Hecho que cambia radicalmente la dinámica de la organización escolar en donde una dirección en equipo, preferentemente, puede ser compatible con procesos democráticos y toma de decisiones participativas, que hagan del proceso de planeación y gestión, prácticas que favorezcan un desarrollo organizativo a partir de acciones tendientes a la generación de dialogo y participación.

“Precisa además, refiriéndose a las comunidades educativas democráticas, que éstas pugnan, en un contexto sociopolítico y pedagógico, la participación real de todos los agentes y sectores en el control y gestión de los centros” (Barrigüete y Penna, 2011,62)



## METODOLOGÍA

### PROBLEMAS DE INVESTIGACIÓN

¿Cuáles son los alcances y las limitaciones del trabajo colegiado de la escuela primaria “Mi Patria es primero” en materia de diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación de su Plan Estratégico de Transformación Escolar, orientado a la mejora de la calidad educativa de su escuela?

¿Qué prácticas de participación y planeación desarrolladas por los profesores y la directora de la escuela primaria en el diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación del PETE, favorecen los procesos de enseñanza y aprendizaje que elevan la calidad educativa de su plantel escolar?

### OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN:

1. Conocer los niveles de participación de los profesores y la directora de la escuela primaria “Mi Patria es primero” en el diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación del PETE.
2. Analizar la relación entre los diferentes niveles de participación que tienen los docentes y la directora de la escuela primaria “Mi Patria es primero”, y su impacto en la calidad educativa del plantel escolar a través del PETE.
3. Identificar y evaluar las prácticas de participación y planeación en el diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación del PETE, que favorecen los procesos de enseñanza y aprendizaje del currículo en forma articulada y elevan la calidad educativa del plantel escolar.

UNIVERSO POBLACIONAL.

Escuela primaria “Mi Patria es primero” que por sus resultados académicos y su interés por elevar su calidad educativa resulta pertinente para el estudio. Su selección se realiza dado que tiene un perfil de escuela de tiempo completo inscrita en el programa “Escuelas de calidad” por 7 años consecutivos y definida en su supervisión como una primaria en donde hay una participación activa de todo el equipo docente y directivo.

El plantel cuenta con:

1 directora

1 secretario

7 profesores adjuntos encargados de: aula digital, biblioteca, música, inglés, aula de medios, ATP y lectura.

12 profesores de grupo (2 por cada grado)

3 profesores de educación física

2 profesoras de inglés

1 conserje

3 asistentes de servicio

El total de personal con que cuenta el plantel es de 31, de las cuales 23 son mujeres y 7 son hombres.

El nivel de formación del personal docente es de:

1 Maestría (directora)

17 Licenciatura

7 Normal básica

1 Teacher

## DESARROLLO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

Los métodos y técnicas a ser aplicados en la presente investigación son de tipo cualitativo y cuantitativo para identificar diferentes experiencias de trabajo colegiado en el diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación del PETE, que mejoren la calidad educativa del plantel escolar. Por lo cual implica el abordaje de tres dimensiones:

1. Conocer los niveles de participación de los profesores y la directora en el diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación del PETE.

Esta primera dimensión toma como base lo planteado por Frigerio, Poggi, Tiramonti y Aguerrondo (1996) sobre los niveles de participación, y es abordada metodológicamente con:

a) El análisis del PETE de la escuelas.

b) La observación de juntas de Consejo Técnico Escolar de la escuela seleccionada, que representen momentos dedicados al diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación del PETE.

c) La aplicación de un cuestionario y la realización de entrevistas focalizadas a los profesores y la directora del plantel escolar, tomando como base las actividades que en ese momento se realicen o comentarios relacionados con lo sucedido en alguna reunión de los momentos dedicados al diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación del PETE.

2. Análisis de la relación entre los diferentes niveles de participación que tienen los docentes y directivos de las escuelas, y su impacto en la calidad educativa del plantel escolar a través del PETE.

Esta segunda dimensión toma como base los resultados de la primera dimensión referidos a los niveles de participación de los profesores y la directora de la escuela seleccionada, y se relacionan con: a) los procesos de planeación docente; b) los resultados académicos de los alumnos tanto internos (boletas de calificaciones) como externos (ENLACE) y; c) la percepción que los padres de familia tienen sobre la calidad educativa del plantel escolar.

3. Identificar las prácticas de participación y planeación en el diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación del PETE, que favorecen los procesos de enseñanza y aprendizaje del currículo en forma articulada y elevan la calidad educativa del plantel escolar.

## RESULTADOS Y ANÁLISIS DE DATOS

Los resultados y el análisis de los datos se presentan a partir de las dos primeras dimensiones enunciadas en la metodología y la tercera dimensión se constituye en las conclusiones del reporte de investigación.

1° Dimensión. Conocer los niveles de participación de los profesores y la directora en el diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación del PETE.

En cuanto al abordaje de la primera dimensión sobre el conocimiento de los niveles de participación de los profesores y la directora en el diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación del PETE, se realizó en un primer momento la aplicación de un cuestionario para docentes y otro dirigido a la directora del plantel escolar, cuya estructura se conforma de los siguientes ejes de análisis: El proceso de construcción PETE, organización del colectivo, proceso de asesoría y planeación.

Obteniendo los siguientes resultados.

Directora:

La directora considera que el PETE es un instrumento de planeación de la escuela, abierto y flexible en el que interviene toda la comunidad. Ella considera que su papel fue de coordinación y como facilitadora en la elaboración y ejecución del PETE. Que tanto el directivo como los docentes participaron en su elaboración, donde el diagnóstico realizado por el colectivo fue la base para elaborarlo. Las opiniones de la comunidad escolar fueron el elemento principal para elaborar el diagnóstico y que los aspectos más importantes en la evaluación de la planeación de los docentes son el diagnóstico de grupo y la adecuación del proyecto escolar.

En cuanto al trabajo colegiado considera fue la forma en que se organizó el colectivo para el diseño, desarrollo y evaluación del PETE. Asimismo que el aspecto principal del que parte para su planeación fue el diagnóstico. Que los intereses y necesidades de los alumnos fueron los elementos que se consideraron como más importantes para el desarrollo de su planeación. La directora define la estrategia como el plan general de acción en donde el consejo técnico es el espacio para el análisis y discusión de aspectos técnico-pedagógicos.

En lo referido al apoyo recibido la directora opina que sí recibió asesoría por la dirección operativa, cerrando con su concepto de planeación como un proceso continuo y

participativo vinculado a la calidad de la educación, que optimiza recursos para lograr ser eficiente y eficaz.

Docentes:

Los docentes piensan que el PETE es un instrumento de planeación de la escuela, abierto y flexible, en el que interviene toda la comunidad escolar (92%), que se elaboró para mejorar el logro de los propósitos educativos de la escuela (92%) y que los participantes fueron tanto el director como los docentes (92%).

Respecto a los elementos que consideran más relevantes para la conformación del PETE, el 70% de los docentes opinaron que eran el diagnóstico, objetivos, recursos de la escuela, actividades, cronograma. Sin embargo anotan al diagnóstico realizado por el colectivo escolar como la base para la elaboración del PETE (75%).

Sobre si recibieron asesorías, los profesores consideran que sí recibieron asesorías por parte de la directora (83%) y de una asociación de nombre Proeducación (17%).

Los docentes marcan que la forma en que se trabajó en el diseño, desarrollo y evaluación del PETE, fue el trabajo colegiado (80%). Aunque la opinión se divide en cómo se organizó el colectivo para el diseño, desarrollo y evaluación. El 60% de los profesores marcan que fue el trabajo colegiado y el 30% dicen que fue por comisiones y/o equipos.

Sobre el papel que asumió la directora en la elaboración y ejecución del PETE, el 75% opinan que fue coordinar y facilitar, definiendo su participación en el diseño, desarrollo y evaluación del PETE como comprometida (95%).

Cuando se les preguntó por la cantidad de reuniones que se realizaron para elaborar el PETE, el 70% de ellos piensan que las requeridas por el proyecto, considerando el mismo 70% de los profesores que las reuniones fueron autogestivas.

En relación al resultado que se espera alcanzar con el PETE, el grueso de los maestros de la escuela piensan que es la mejora continua (95%). Coinciden también en que las actividades que realizan en el salón de clases se vinculan de forma congruente con el PETE (75%).

Con respecto a quiénes conocen el PETE la mayoría (80%) dice que lo conoce todo el colectivo escolar.

En cuanto a su concepto de planeación el 95% la definen como un proceso continuo y participativo vinculado a la calidad de la educación, que optimiza recursos para lograr ser eficiente y eficaz, conceptualización que coincide totalmente con la anotada por la directora. Anotando además el 100% de todos los docentes de la escuela, que son los intereses y necesidades de los alumnos, el elemento más importante para el desarrollo de su planeación.

Análisis de los niveles de participación.

Dados los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario se observa de acuerdo con lo planteado por Frigerio, Poggi, Tiramonti y Aguerro (1996) sobre los niveles de participación, que los niveles ejecutivo y evaluativo están presentes en el desarrollo del PETE de la escuela “Mi patria es primero”, al encontrarse congruencia en las respuestas dadas por la directora y los docentes sobre los ejes de análisis abordados por el cuestionario.

Entrevista focalizada.

La entrevista focalizada se aplicó en un segundo momento como instrumento cualitativo que permitiera cruzar sus resultados con los obtenidos con la aplicación del cuestionario. El guion de la entrevista focalizada tomó como líneas de análisis:

- Perfil formativo en cuanto a gestión, planeación y evaluación.

- Conocimiento del PETE y proceso de elaboración.
- El PETE de su escuela y su relación con la calidad del aprendizaje de los alumnos.

Directora:

En cuanto a la primera línea de análisis la directora mostro un perfil formativo congruente con sus respuestas dadas en la aplicación del cuestionario, reforzando con esto la articulación entre su formación académica, su experiencia profesional y su conocimiento del enfoque que sustenta al PETE (planeación estratégica), lo cual le brinda la autoridad académica legítima en su puesto como líder pedagógico ante su equipo de trabajo y le permite con ello arribar la segunda línea de análisis como coordinadora y facilitadora en el proceso de construcción, desarrollo y evaluación del PETE.

En relación a la tercera línea de análisis la directora muestra diferentes ejemplos que manifiestan como los valores que son el eje central del PETE de su escuela, se constituyen en eje articulador de los procesos académicos que se viven en la escuela, permeando la vida académica en las aulas, los festivales y la vida cotidiana del plantel.

Docentes:

En el caso de los profesores entrevistados, la primera línea de análisis mostro en la mayoría de los casos un manejo conceptual congruente con las respuestas dadas en la aplicación del cuestionario, y en los casos en que el manejo conceptual no tenía ese rigor (profesores que cuentan sólo con la formación normalista), sus ejemplos sobre la vida cotidiana de la escuela muestran evidencias del desarrollo de los conceptos de gestión estratégica, planeación estratégica y evaluación dentro del enfoque estratégico.

En lo referido a la segunda línea de análisis, su conocimiento del PETE y su proceso de elaboración, la mayoría muestra un proceso de participación colectiva con comentarios



como “todos en común participamos en acuerdos, dando nuestros comentarios personales de cómo nos va en cada grupo, los comentamos para poder llegar a algo y poderlo aterrizar, nos ponemos metas para poderlas cumplir aunque nos cueste trabajo llegarlas a realizar”, hechos que se hacen manifiestos tanto en las juntas de consejo técnico como en sus expresiones referidas a la vida académica cotidiana del plantel escolar.

Con respecto a la tercera línea de análisis, los profesores manifiestan que integran el PETE en sus planeaciones, y que estos han tenido un impacto positivo en relación con la calidad de los aprendizajes de sus alumnos, pues les ha permitido lograr que exista un apoyo entre los alumnos en el desarrollo de las actividades de aprendizaje, promoviendo la disminución de actitudes individualista y agresivas que afectan el aprovechamiento. Manifiestan que muchos de estos cambios se logran con el ejemplo, ya que ven que existe colaboración entre la planta docente lo cual tiende a ser un modelo para ellos, pues no se puede pregonar con palabras que se contradicen con los actos manifiestos en las conductas de los adultos.

2° Dimensión. Análisis de la relación entre los diferentes niveles de participación que tienen los docentes y directivos de las escuelas, y su impacto en la calidad educativa del plantel escolar a través del PETE.

En esta segunda dimensión se corrobora lo anotado en el último párrafo de la primera dimensión, con las calificaciones que se observan en los registros de los grupos, los procesos de planeación docente y los resultados de ENLACE, además de lo observado en las juntas de consejo técnico que en gran parte de los primeros registros de las juntas mensuales, estuvieron referidas a la estructuración de reactivos de matemáticas, donde la labor de los docentes y la directora se dirigieron bajo un ambiente de colaboración al conformar reactivos que promovieran un aprendizaje comprensivo y no memorístico, reforzando con ello un aprendizaje por competencias en el alumnado, integrado al eje “valores” que es la base de su PETE, a partir de la dinámica sustentada en el respeto y la colaboración entre los miembros del equipo docente y directivo.

Además se presentan los resultados sobre la percepción que los padres de familia tienen sobre la calidad educativa del plantel escolar, tomando como base la entrevista focalizada desarrollada con padres de familia de los diferentes grupos y grados escolares, bajo tres secciones:

- Motivos para tener inscrito a su hijo en la escuela y su percepción académica de la misma.
- Procesos de participación y conocimiento del PETE.
- Evaluación, rendición de cuentas y PETE.

Con respecto a la primera sección se registra un consenso total sobre una imagen de alta calidad académica de la escuela, que no sólo se ve acompañada con el tener un servicio de tiempo completo, sino con la fama que el plantel escolar tiene como excelente escuela dentro de la comunidad circunvecina, que compite año con año en el proceso de inscripción de sus hijos para que sean aceptados como alumnos.

Con respecto a la segunda sección los padres de familia manifiestan con agrado el haber participado en actividades de mejora de la escuela (aseo, pintura, apoyo diverso, etc.), pues consideran que si existe compromiso de la directora y de los maestros para mejorar la escuela y por ende las condiciones de sus hijos, lo mínimo que pueden hacer ellos es apoyar al plantel dentro de sus posibilidades. Con respecto al PETE en su mayoría no lo identifican conceptualmente, sin embargo logran identificar el eje “valores” como la identidad del plantel escolar en sus actividades en grupo, en ceremonias escolares, eventos y sobre todo en las actitudes de compromiso por parte de la directora y los docentes que conforman el plantel escolar; encontrando fuertes vínculos de comunicación entre el equipo docente y directivo.

En cuanto a la tercera sección, manifiestan en varios casos el haber presenciado en juntas de consejo técnico (ya que se observó en algunas juntas de consejo técnico la presencia de alguna madre de familia), actividades de valoración sobre el trabajo desarrollado por la escuela, con una participación abierta de todos los docentes y con gran apertura por parte de la directora, lo cual les da mucha confianza en el trabajo de la escuela y refuerza su imagen positiva sobre la calidad académica de la planta docente y de la directora del plantel escolar. Por lo anterior, si bien no hay una identificación conceptual de lo que es la evaluación y la rendición de cuentas, si existe una identificación de acciones que hacen patente la existencia de estos conceptos como hechos reales que parten de acciones de la comunidad académica.

### Conclusión

3° Dimensión. Identificar las prácticas de participación y planeación en el diseño, desarrollo, seguimiento y evaluación del PETE, que favorecen los procesos de enseñanza y aprendizaje del currículo en forma articulada y elevan la calidad educativa del plantel escolar.

En esta dimensión se integran los elementos sustanciales que pueden apoyar la labor de otras escuelas, en la identificación de acciones que promuevan el desarrollo de prácticas de participación y planeación que favorezcan la calidad educativa del plantel escolar, como estrategias metodológicas de gestión directiva que impactan los procesos de enseñanza y aprendizaje.

En la aplicación de los cuestionarios (a directora y docentes), entrevistas al personal docente, la directora y los padres de familia se encontraron comentarios claves que nos indican que si bien el PETE, se constituye como un instrumento que promueve procesos y conceptos que pueden enriquecer un trabajo más participativo y tendiente a un enfoque de planeación y gestión estratégica, sus procesos de requisición por parte de las autoridades superiores lo hacen que sea un instrumento administrativo, por el manejo de tiempos y la solicitud de planes emergentes que lo dejan al margen de su identidad sustantiva.

Lo anterior pone en el centro de esta compleja y ardua tarea al papel que juega el director como líder y gestor pedagógico, en el entramado tanto conceptual como metodológico en el campo organizacional del equipo docente, que si bien dado el discurso manejado desde los inicios del proyecto escolar le dan un papel activo y propositivo al docente, este papel se ve rebasado en la mayor parte de los escenarios escolares por una dinámica centrada en lo administrativo, dado el peso que los mandos medios y altos le dan a las actividades emergentes que surgen como acciones no articuladas al PETE, sino paralelas dominantes.

Sin embargo, si ponemos atención al papel jugado por el directivo de la escuela como coordinador general del proceso académico que se da al interior del plantel escolar, se encuentran los siguientes comentarios que emergen del sentir de los docentes que los hacen comprometerse con el trabajo pedagógico de su plantel escolar:

- La existencia de muchísima comunicación que les permite compartir experiencias entre todos los actores (docentes y directivo) del plantel escolar, generando la riqueza en el dialogo entre todos los integrantes del plantel escolar, en un ambiente de disposición el personal y de armonía.
- El sentirse acompañado, al poder plantear todas sus dudas y obtener respuestas a ellas ya sea de parte de la directora, o bien, el tener la sugerencia de parte de ella, para que le pida apoyo a otra compañera del plantel escolar que sabe mucho al respecto del tema.
- El sentir la confianza de aportar o solicitar apoyo, y ser escuchada y asesorada por la autoridad y los compañeros de la escuela con total apertura, además de ver que la aportación se integra a las acciones institucionales, enriqueciendo y siendo enriquecida por el resto de los compañeros.
- El sentir la motivación de la directora par la labor desarrollada que tienda a la unión de los compañeros, que desemboca en el mutuo apoyo en función de las habilidades individuales, que potencian el hacer colectivo.

- La continuidad en las estrategias planteadas sin imposición, sino con aportaciones abiertas al dialogo.
- La convivencia y el respeto al trabajo en donde los docentes son vistos como seres humanos lo cual reafirma la confianza y el compromiso.

## Bibliografía

Alfiz, Irene (1997). El proyecto educativo institucional. Argentina: Ed. AIQUE.