

## Una palabra más...

Una palabra más...



### **SOBRE LOS MAESTROS**

#### **Proyecto personal profesional de los maestros**

- Con o sin proyecto personal profesional, a todos los maestros de estas escuelas les interesa aprender más sobre el multigrado, como una modalidad educativa en sí misma, con características y necesidades, fines, estrategias de planeación y didácticas propias. Le asignan un valor a la capacitación, porque responde a sus necesidades. En los últimos años, más o menos a partir de 2000, empezaron a recibir capacitación dentro del estado y después en el nivel nacional; de cualquier forma, una característica de estos maestros y maestras es que están en búsqueda y aprovechan cualquier curso para mejorar. Algunos tienen muy claro su proyecto, otros no, dicen que van al día, pero asisten a todos los cursos que están a su alcance.
- Todos los maestros observados tienen una historia; en algún momento se han cuestionado su forma de enseñar y han encontrado algo que les ha hecho cambiar y centrarse en el aprendizaje de los niños. Su historia es de búsqueda.





## **Estudios**

- Algunos de ellos han participado en muchos cursos y han realizado estudios más allá de la Normal básica, lo que hace ver que, aunque ya tengan una preparación suficiente para trascender el multigrado no lo hacen, pues en realidad se han especializado en él y se muestran felices por ello.

## **Relaciones entre maestros. La dimensión interpersonal**

- Todos hicieron énfasis en que la presión del gremio magisterial es muy fuerte y eso dificulta querer ser un o una maestra diferente. También subrayaron la necesidad de formar un buen equipo de trabajo en la escuela y destacaron la importancia de las relaciones interpersonales entre maestros, ya que éstas pueden ser constructivas o destructivas.

## **Grupos colegiados**

- Los llamados grupos colegiados en los que han participado estos maestros, donde discuten sobre estrategias de trabajo y hacen planeaciones de algunos temas en grupo, son estimados como algo muy importante para el desarrollo profesional de cada uno. En estos grupos han aprendido mucho acerca del multigrado. Aprender entre compañeros es muy bueno.

## **Talleres**

- Para todos estos maestros los talleres en los que han participado les han sido muy útiles y así lo valoran, pues ahí han aprendido el método de proyectos, el trabajo por guías de aprendizaje y otras estrategias.

## **Tiempo dedicado a la escuela**

- Todos estos maestros dedican a la escuela más tiempo del que se les pide, ya sea en trabajo con los niños, con los padres de familia o en la planeación de las actividades. Existe una relación directa entre el tiempo que se le dedica a la escuela y los logros educativos. La dedicación de los maestros es un elemento muy importante para estas escuelas.

## **Permanencia en la escuela**

- Una de las características de estos maestros es que han permanecido durante varios años en la misma escuela.





## Cambios significativos

- Con lo anterior se demuestra que los maestros sí cambian conscientemente para mejorar su práctica educativa. Las condiciones para hacerlo son: reconocer la dificultad, encontrar buenas respuestas, sentirse en la libertad de realizarlas.
- De una u otra manera, lo que ha hecho que estos maestros tengan el deseo de cambiar y superarse es que no están centrados en sí mismos, sino en los niños.

## Relación con el proyecto EMC

- Algunos de los maestros de estas escuelas ya estaban en la búsqueda de alternativas cuando fueron invitados a participar en el programa EMC, y por eso no tuvieron problema en incorporarlo a su forma de trabajo. Para ellos lo que hace el Programa EMC es agregar nuevos conceptos y mejores estrategias de trabajo a su práctica educativa. Para otros sí representó un cambio radical, pero se atrevieron a probar.
- Como cualquier otra propuesta educativa, no es asimilada y puesta en práctica exactamente igual por todos, sino que en cada escuela y cada maestro o maestra, la aprovecha de la manera que cree que es mejor para sus alumnos. También varía, como es natural, el tiempo de asimilación de la propuesta; mientras unos la ponen en marcha inmediatamente, otros la van incorporando poco a poco.
- En el caso de estas cinco escuelas, sólo tres incorporaron el proyecto productivo (El Águila, Noria Nueva y Laguna Escondida); las otras dos no lo hicieron por falta de espacio. El método por proyectos es aplicado claramente también en tres de ellas (La Calavera, La Puerta de la Aguililla y El Águila), mientras que en una de las dos restantes (Noria Nueva) básicamente no ha variado su forma de trabajo anterior (MAC), aunque también trabaja con un concepto de planeación por proyectos y sólo ha incorporado del programa EMC el proyecto productivo. En la quinta escuela (Laguna Escondida) se guían más por el proyecto EDIC, incorporando el proyecto productivo. De modo que cada una de ellas es distinta, pero tienen en común formas de trabajo que buscan y desarrollan valores, actitudes y habilidades semejantes en los niños.

## Propósitos educativos

- Para todos estos maestros está claro que persiguen una educación integral y lo logran rompiendo con el concepto de enseñanza por asignaturas y por grados. Su principal propósito es lograr que los niños lleguen a ser autóno-





mos y, por lo tanto, responsables de sus acciones; que aprendan el valor de la colectividad y la colaboración. Tienen claro que la educación es un proceso de construcción del conocimiento y eso pretenden de los niños.

### **Entusiasmo y satisfacción**

- Todos estos maestros y maestras tienen la cualidad de trabajar con mucho entusiasmo, de sentirse satisfechos al ver que sus alumnos progresan en su aprendizaje y de que, además, cuando salen de la escuela y van a la secundaria, saben adaptarse a la forma de trabajo y seguir adelante con éxito. Algo muy satisfactorio es recuperar a niños que por razones de conducta han sido rechazados tanto en el ámbito familiar como en el escolar.

### **Compartir para aprender y mejorar**

- Todos estos maestros y maestras expresan un deseo por compartir lo que han ido aprendiendo con otros maestros. Están convencidos de que compartiendo se aprende más y se mejora.

### **Obstáculos y desazones**

- Todos señalan que han tenido que afrontar críticas de otros maestros por aumentar su dedicación al trabajo o por intentar formas diferentes. Éste parece ser un obstáculo mayor incluso que la dificultad del propio trabajo. Tiene que ver con la libertad que los maestros sienten de cambiar y superarse y también con un sentido de pertenencia a una comunidad en la que son aceptados y respetados. De hecho, han comentado que al llegar a la escuela se dan cuenta de que no están solos, pertenecen a un grupo y en cierta forma son rechazados de ese grupo cuando tratan de ser mejores.
- Todos estos maestros y maestras han dicho que lo que hacen no es muy difícil, una vez que lo han aprendido bien, aunque han señalado que es laborioso y les demanda mucho tiempo. La dificultad de la tarea no es obstáculo para ellos; en cambio, las relaciones interpersonales con otros maestros sí lo es.

### **SOBRE EL PRESENTE Y EL FUTURO DEL PROGRAMA<sup>105</sup>**

El programa EMC se puso en marcha inicialmente en 30 escuelas. Éstas operan con el horario oficial de 8:00 a 13:00 hrs., pero durante éstas hacen trabajos con el

<sup>105</sup> El contenido de este apartado proviene de la entrevista con el Maestro Alejandro Victoria.





proyecto productivo o con el cierre de proyectos en horarios extraclase. Además, las que cuentan con comedor inician sus actividades a las 8:00, con el desayuno “caliente”, y el horario de clases es de 8:30 a 13:30 hrs., con actividades de refuerzo de una hora diaria para los niños que requieren atención especial (Programa de Atención al Rezago en Educación Básica, PAREIB).

Como casi todos los maestros rurales, los de estas escuelas cuentan con algunos incentivos por estar participando en algunos programas:

La escuela Francisco González Bocanegra, de La Laguna Escondida, cuenta con los incentivos de PEC y PAREIB.

La escuela Justo Sierra, de El Águila, está en proceso de ingresar al PEC, lo mismo que la escuela Miguel Hidalgo, de Noria Nueva.

La escuela Lázaro Cárdenas, de Ocampo, está en PEC y PAREIB y la escuela Ignacio M. Altamirano, también de Ocampo, en PEC.

El incentivo que otorga PAREIB consiste en que los maestros tienen obligación de trabajar nueve horas extras con los alumnos que requieren mayor atención. Los maestros del Municipio de Ocampo negociaron con el supervisor cuatro de esas horas para ocuparlas en la planeación semanal, así que estos maestros se reúnen todos los lunes en la tarde para analizar los programas oficiales y hacer su planeación de acuerdo con ellos, pero introduciendo nuevas ideas.<sup>106</sup>

## Logros, obstáculos y necesidades

En la actualidad, se ha logrado que se establezcan las líneas de trabajo básicas para promover el modelo de atención multigrado en el nivel institucional, posicionándolo como un Proyecto Estratégico Prioritario para la Región Norte, con los soportes requeridos ubicados en los siguientes ejes de trabajo:

1. Capacitación docente y materiales de apoyo. Documentos técnicos y antologías.
2. Apoyos para el mejoramiento del espacio áulico y ambientación del aula.
3. Asesoría a colegiados de escuelas multigrado.

La aplicación del modelo, no obstante, afronta algunas dificultades: por una parte, implica un cambio de rutinas escolares que no son fáciles de replantear y, por otra, porque no se han logrado superar algunos factores de tipo administrativo o de gestión escolar que restan tiempo y energías al maestro multigrado, en demérito de sus acciones sustantivas en torno a la enseñanza con los alumnos y el trabajo con padres de familia.

<sup>106</sup> Son reuniones interesantes en las que comparten ideas, dudas; se conocen nuevas propuestas y, sobre todo, se planea el trabajo. Tuvimos la oportunidad de presenciar parte de una de estas reuniones, en la que se estaba trabajando con el programa nacional del multigrado, analizándolo y haciendo sus planeaciones de acuerdo con lo que en él se propone (véase Anexo 8).





## Logros

1. Contar con una propuesta multigrado regional que está integrada a la propuesta nacional e incorporar componentes específicos, producto de una experiencia propia, como la planeación por proyectos, proyectos productivos escolares y el patio interactivo de juegos, entre otros. El total de escuelas multigrado de la región es: 116 unitarias, 160 bidocentes, 116 tridocentes y 41 tetradocentes.
2. Posicionar a multigrado como Proyecto Prioritario en el Proyecto Educativo Regional 2006-2012.
3. Establecer políticas, lineamientos y estrategias institucionales de la SEG para apoyar el desarrollo del proyecto.
4. Que los supervisores asuman que el trabajo con sus escuelas multigrado requiere una atención especial y diferenciada del resto de las escuelas de su zona escolar, que promueva colegiados integrados por escuelas multigrado, y no como antes, que había reuniones colegiadas donde los maestros multigrado no reconocían sus necesidades y requerimientos.
5. La emergencia cada vez mayor de escuelas y maestros que aplican el modelo de atención multigrado, y realizan la planeación diferenciando la atención a los alumnos sin separar grados, así como otros rasgos del modelo que promueve el aprendizaje colaborativo.

## Obstáculos

1. La saturación de acciones de gestión escolar y requerimientos administrativos que “distraen” al maestro multigrado de la acción sustantiva en la enseñanza. Esta problemática es general para todas las escuelas; sin embargo, con las escuelas rurales es más pronunciado ya que, al ser maestro frente a grupo, sobre todo de escuela unidocente, las salidas para realizar gestiones, trámites o entrega de documentos afectan el calendario escolar.
2. Carencia de un modelo de gestión adecuado a las características y rasgos particulares de las escuelas multigrado, no sólo de primaria, sino también del preescolar y telesecundaria multigrado, que son tratados con los mismos criterios y estrategias de atención que las escuelas de organización completa en los requerimientos y aspectos administrativos, por ejemplo, en la elaboración, seguimiento e informe de evaluación del Proyecto Educativo Escolar.
3. Ampliar el tratamiento de compensación hacia la escuela y los servicios con los que cuenta, por ejemplo, en la conectividad satelital para acceder a Internet. Las convocatorias de la SEP respecto al proyecto Redes Escolares, que tiene financiamiento de un fideicomiso de apoyo a la educación, otorga computadoras y pago de un año de Internet, pero sólo a escuelas que tengan conectividad. Las rurales, por supuesto, están excluidas.





En este mismo sentido, están los criterios de apoyo derivados del Programa Escuelas de Calidad de la SEP, que les otorgan un apoyo financiero mucho menor, porque se asume que el maestro ya está incentivado y recibe apoyos de infraestructura del PAREIB.

4. Revisar la normatividad y adecuarla para el caso de las escuelas multigrado relacionadas a los Órganos Colegiados en Materia Técnica Pedagógica, para facilitar la constitución de “Colegiados” que integren a escuelas de estas características, así como los temas de la agenda técnico-pedagógica, de manera que sean pertinentes a ellos; de igual forma, otorgar tiempo suficiente, de cuatro horas de trabajo mensual, por lo menos. Existen experiencias en la región que ya lo hacen así, pero es necesario que esto se reconozca institucionalmente.
5. Arraigo de estilos de supervisión, asesoría y docencia, todavía realizada con esquemas de trabajo que no están orientados hacia la escuela y el aprendizaje de los alumnos. Se privilegia el cumplimiento de metas que no son propiamente de la escuela y sus procesos, por otras de carácter más funcional y administrativo, como entregar en tiempo y forma el reporte “Tal”, entregar el Proyecto Escolar, etcétera.

### **Necesidades**

1. El maestro multigrado requiere una capacitación y asesoría cercanas, pertinentes y que retroalimenten su práctica, pero con un enfoque que le permita avanzar en el reconocimiento de sus propios logros y prácticas, y no como una imposición.
2. Se requiere apoyar estos esfuerzos con reconocimiento de su trabajo, no necesariamente con incentivos económicos o materiales.
3. Apoyar su gestión, acercándole los medios o los recursos que le permitan enfocarse a sus tareas docentes y escolares como una prioridad; es decir, si se requiere que entregue informes de control escolar o avances de proyecto, que pueda hacerlo en línea, con formatos amigables y prellenados, para que el maestro sólo actualice la información.
4. Integrar las políticas, estrategias y acciones para las escuelas multigrado (aunque cabe este punto para todas las escuelas) en un “modelo de gestión institucional” que evite la dispersión y la duplicidad de esfuerzos en la realización de programas y procesos, de manera que los maestros prioricen la tarea fundamental de la escuela: la atención, la retención de alumnos y sus aprendizajes. En este sentido, el modelo de gestión tiene que integrar las acciones derivadas de los programas compensatorios federales y estatales integrados a las acciones regulares del sistema. En la región estamos actualmente en la revisión y ajuste de este modelo de gestión institucional.





5. Crear un sistema de seguimiento y apoyo a los maestros de multigrado que realmente sea de apoyo y no de fiscalización. Es preciso que no se entienda así.
6. Actitud, disposición y compromiso de las figuras centrales del proceso de gestión: supervisores y asesores técnicos, lo cual demanda el desarrollo de sus competencias de gestión y de tipo técnico-pedagógico, principalmente en las habilidades específicas de asesoramiento.  
Partiendo de todo lo anterior, veo el horizonte del proyecto en una acción de soporte y apoyo más dirigido a los asesores técnicos y supervisores, de manera que continúen el trabajo de promover una escuela multigrado de calidad, con maestros actualizados en el modelo.

### **SOBRE EL APOYO NECESARIO**

A lo largo del trabajo se ha mencionado varias veces que, si bien el compromiso de los maestros es el componente indispensable para que experiencias como ésta se consoliden y tengan éxito, el compromiso de los gobiernos y de las autoridades no es menos importante. Como se deja ver en el apartado anterior, se necesita que las autoridades estén debidamente enteradas de los esfuerzos que se hacen, que entiendan el trabajo de los maestros y pongan a su alcance todos los recursos necesarios para que sigan adelante. Entre las condiciones necesarias para que la experiencia subsista están:

- Preparación y formación pertinente dirigida a los maestros que ya están trabajando, con el propósito de que amplíen su visión, pero también hace mucha falta preparar a otros maestros que amplíen la experiencia o sustituyan a algún docente cuando tenga que cambiar de comunidad.
- Hacer un estudio de las necesidades: talleres, acompañamiento, asesoría técnica, insumos para la parcela o proyecto productivo del que se trate, etcétera.
- Trabajo sistemático con los supervisores para que puedan acompañar adecuadamente a los maestros en cada escuela.

Por las características del trabajo por proyectos, observamos que la educación que están recibiendo estos niños podría verse enriquecida con talleres de arte que complementarían en mucho lo que hacen.

Finalmente, el gobierno y las autoridades deben preguntarse cuál es su papel en el logro de aprendizajes en la escuela, tomando en cuenta que los factores que intervienen son muchos y de diferente índole. Aquí mencionamos sólo algunos:

- El primero es que los niños puedan asistir a ella sin preocuparse por su alimentación, su salud, su ropa.





- El segundo es que cuente con maestros perfectamente bien preparados para realizar su trabajo.
- El tercero, y más importante que todo lo demás, es que el niño tenga en alto su autoestima; esto es, que no esté carente de afecto, ni en su casa ni en su entorno, cualesquiera que éste sea, incluida la escuela.
- El cuarto, que la escuela cuente con todos los recursos necesarios: muebles, libros y toda clase de materiales e implementos de trabajo.
- Que la escuela le brinde, ante todo, ambientes de aprendizaje más que enseñanza; que toda la escuela sea un gran ambiente de aprendizaje y que todos los acontecimientos se aprovechen para aprender.
- Que todos, maestros, padres, comunidad y, por supuesto, las autoridades, se involucren en el aprendizaje de los niños.

## **SOBRE LA EVALUACIÓN INSTITUCIONAL**

Además de la evaluación del aprendizaje, ya mencionada en el capítulo anterior, hay otro nivel de la evaluación necesario para considerar el modelo educativo completo. Es el que se realiza o debe realizarse desde la instancia en la que se originó. Nuevamente y para ser congruente, no tendría la finalidad de controlar y sancionar, sino de observar el desarrollo del mismo en cada escuela y apoyarlo.

Este proceso fue iniciado por el responsable, el Maestro Victoria; sin embargo, dejó de participar porque le asignaron nuevas funciones que le absorbieron todo el tiempo. No obstante, cada escuela lo ha continuado en sus propios colegiados y algunos maestros se han vuelto promotores en su zona. Las escuelas siguen siendo visitadas, pero no sistemáticamente y sólo con la finalidad de animarlos a seguir. Las visitas técnicas más constantes son con relación a los huertos, por parte del Ingeniero Armando Silerio.<sup>107</sup>

Consideramos, entonces, que la evaluación institucional de este modelo educativo en construcción, también debe empezar a construirse de manera adecuada, tomando en consideración todas las características ya expuestas.

En este nivel, se puede hablar de la evaluación desde dos enfoques: uno cualitativo y otro cuantitativo. Para ambos es posible definir un conjunto de indicadores que permitan dar cuenta de los procesos y sus resultados; en el caso del Programa EMC, tendrían que aplicarse las dos perspectivas para tener una evaluación completa que permitiera apreciarlo en todo lo que vale.

Kathleen Cotton (1993: 6, ss.) aporta una semblanza de la investigación existente sobre numerosos aspectos que sustentan la validez de las diferentes modalidades de este tipo de escuelas: multigrado, no graduadas, multiedad o por

<sup>107</sup> Información proporcionada por el Maestro Victoria.





grados combinados. En ella se pueden encontrar pistas para elaborar indicadores que permitan dar cuenta de lo que está pasando en este tipo de escuelas.

Por ejemplo, para evaluar la parte cualitativa, un conjunto de indicadores puede explorar las actitudes y el comportamiento social manifestados por los niños hacia la propia escuela, hacia sí mismos como estudiantes, hacia sus compañeros de clase en términos de liderazgo, competencia, agresividad, armonía, trato, etcétera.

De capital importancia son las relaciones interpersonales que se expresan, en primer lugar, en la relación con su maestro y con sus compañeros de grupo en la solución de conflictos.

Otro conjunto de indicadores puede referirse al desarrollo de la autoestima, en términos de las aspiraciones futuras o del nivel de ansiedad mostrado por los niños durante su estancia en la escuela.

Para apreciar la integración de la escuela a la comunidad, el dato más importante es el de la actitud de los padres de familia hacia ella, así como la de otros miembros de la comunidad.

Para la parte cuantitativa, desde luego, el desarrollo cognitivo o nivel de logro no puede dejarse sin medir, para lo cual habrá que analizar los resultados del aprovechamiento en las diversas áreas de conocimiento que postula el currículo.

La eficiencia del programa puede inferirse de datos sobre asistencia, deserción, reprobación.

Puesto que se trata de un modelo en construcción, sería muy conveniente elaborar instrumentos de evaluación referidos a cada uno de los aspectos que de alguna manera integran el modelo, como:

- El concepto de currículo y su manejo.
- El manejo de la disciplina.
- La organización del grupo de aprendizaje, la tutoría de pares, el trabajo en equipo.
- La organización y el desarrollo de los contenidos de aprendizaje.
- El aprendizaje individual.
- El aprendizaje grupal.
- La planeación.
- El aprovechamiento del tiempo dentro del salón de clases y, en general, en todas las actividades de aprendizaje.
- El uso del horario escolar.
- La calidad de las intervenciones del profesor o profesora.
- El manejo de las normas.
- El grupo colaborativo, etcétera.

La tarea no es sencilla, pero es indispensable para mejorar y consolidar esta experiencia que, insistimos, integra una esperanza y una gran cantidad de esfuerzos.

