

✓
"PROFESIONALIZACIÓN DOCENTE CONTINUA A PARTIR
DEL PROYECTO ESCOLAR, UNA ALTERNATIVA PARA LA
CALIDAD DE LA EDUCACIÓN."

TESIS

QUE PRESENTAN:
ALEJANDRO CONDE ARIZMENDI
HÉCTOR HERNÁN HERMIDA HERNÁNDEZ

PARA OBTENER EL TÍTULO DE LIC. EN EDUCACIÓN

ASESOR:
MTRO. VÍCTOR HUGO MARTÍNEZ ROSASLANDA

MÉXICO, D. F. SEPTIEMBRE DE 2002.

DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACIÓN

México, D. F. a 18 de julio del 2002.

C. PROFR. (A):ALEJANDRO CONDE ARIZMENDI
P R E S E N T E

En calidad de Presidente de la Comisión de titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado. "PROFESIONALIZACIÓN DOCENTE CONTINUA A PARTIR DEL PROYECTO ESCOLAR, UNA ALTERNATIVA PARA LA CALIDAD DE LA EDUCACION".

Opción : TESIS Plan 94, Lic.: EDUCACIÓN manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorable su trabajo y se le autoriza a proceder a la impresión así como presentar su examen profesional.

AFENTAMENTE
"EDUCAR PARA TRANSFORMAR"

PROFR. GONZALO A. GONZALEZ LLANES
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TITULACIÓN



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 098
D. F. ORIENTE

DICTAMEN DEL TRABAJO PARA TITULACIÓN

México, D. F. a 18 de julio del 2002.

C. PROFR. (A): **HECTOR HERNAN HERMIDA HERNANDEZ**
P R E S E N T E

En calidad de Presidente de la Comisión de titulación de esta Unidad y como resultado del análisis realizado a su trabajo intitulado. **“PROFESIONALIZACIÓN DOCENTE CONTINUA A PARTIR DEL PROYECTO ESCOLAR, UNA ALTERNATIVA PARA LA CALIDAD DE LA EDUCACION”**.

Opción : **TESIS** Plan 94, Lic.: **EDUCACIÓN** manifiesto a usted que reúne los requisitos académicos establecidos al respecto por la Institución.

Por lo anterior, se dictamina favorable su trabajo y se le autoriza a proceder a la impresión así como presentar su examen profesional.

ATENTAMENTE
“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”


PROFR. GONZALO A. GONZALEZ LLANES
PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TITULACIÓN



SEP
SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIDAD UPN 098
D. F. ORIENTE

*A TODOS NUESTROS MAESTROS DE LA UPN,
POR SU EMOCIÓN Y PROFESIONALISMO.*

*CON NUESTRO AGRADECIMIENTO ESPECIAL
AL MTRO. VÍCTOR HUGO MARTÍNEZ ROSASLANDA.*

INDICE

PAGS.

INTRODUCCIÓN 2

CAPITULO I

1. Contexto normativo de los Consejos Técnicos en las Escuelas de educación básica.

1.1 Origen de los Consejos Técnicos en la Educación Básica 4

1.2 Estrategias del Consejo Técnico 11

1.3 Agentes sociales involucrados en los Consejos Técnicos 18

1.4 Función del docente en los Consejos Técnicos 22

CAPITULO II

2. La acción de la Planeación en el Proyecto Escolar.

2.1 Tipología de planeación 27

2.2 La intervención de la planeación en la organización escolar 33

2.3 La función del Consejo Técnico desde la lógica de la planeación 40

2.4 El Proyecto Escolar en estudio de la planeación 42

CAPITULO III

3. El buen funcionamiento del Proyecto Escolar.

3.1 Conformación de cuerpos académicos 49

3.2 Problemáticas existentes en los cuerpos académicos 56

3.3 El cuerpo académico de la Escuela Primaria "Justo Sierra" 60

3.4 Alternativas pedagógicas para estructuración del Proyecto Escolar 60

CONCLUSIONES 79

BIBLIOGRAFÍA 87

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo expone en su primer capítulo, una breve explicación de cómo diversas políticas han intentado que el maestro tenga posibilidades de actualizarse permanentemente, con la finalidad de revalorizar su práctica docente.

Es hasta la creación de los Consejos Técnicos donde, junto con la modernización educativa, se ha venido proponiendo una nueva manera de trabajar. En el que a los maestros se les ofrece participar en equipo, compartiendo experiencias para identificar problemas, dudas e imprevistos y encontrar soluciones que ayuden a los profesores a facilitar su trabajo en la práctica pedagógica.

Se explica que el Consejo Técnico Consultivo (C.T.C.), es una herramienta muy útil en la escuela, que desarrollará la participación del maestro con respecto a los demás, para generar una formación permanente, y tendiente a mejorar el servicio que otorgamos a la comunidad.

Trata de cómo el maestro dejará de seguir actualizándose en una forma aislada y descontextualizada para atender las necesidades reales de su práctica en un ambiente de confianza y profesionalismo; con el apoyo y motivación de su autoridad inmediata que es el Director de la escuela y con base en una metodología que consta de una serie de pasos. Con buena participación y responsabilidad del maestro, referente a la comisión que se le haya asignado por los acuerdos consensados dentro del C.T.C., propicie su capacidad crítica y de autorreflexión. Como se verá, con el buen funcionamiento del C.T.C. el profesor tendrá una satisfacción tanto laboral como personal, saliendo de la rutina y siendo innovador de su práctica.

En el segundo capítulo, se exponen los distintos tipos de planeación y como ésta se concibe como un modo participativo de resolver problemas, de una manera organizada con objetivos claros y deseados, con los recursos disponibles, para conseguir un futuro deseado.

Todo ello se hará con la planeación de un Proyecto Escolar, que el mismo C.T.C. elaborará con líneas de acción; es decir, se realizará con el compromiso y la participación de todos, además de darle seguimiento a las comisiones a realizar.

En el tercer capítulo trata del buen funcionamiento del Proyecto Escolar, con la correcta formación de cuerpos académicos, que será con la participación de toda la planta docente y el Director. También se explica las distintas problemáticas para la formación de éste; mencionamos algunos rasgos del cuerpo académico donde laboramos actualmente, y finalmente damos a conocer, con todo lo investigado como base, las alternativas pedagógicas para la estructuración del Proyecto Escolar. De la misma forma, cómo se sigue una serie de pasos metodológicos, para lograr que el C.T.C. planee el proyecto de la profesionalización permanente para los profesores de nuestra escuela.

CAPITULO I

1.1 Origen de los Consejos Técnicos de educación básica.

En la actualidad, el Consejo Técnico Consultivo es una de las herramientas esenciales para el buen funcionamiento de una institución educativa: es el espacio en el que se nos da a los maestros la oportunidad de exponer lo que sabemos, sentimos o pensamos para el mejoramiento de nuestra labor como educadores. De ahí que pueda surgir el modelo de escuela que deseamos y la calidad de educación que queremos; de esta misma forma, se motiva al maestro a que se capacite constantemente y busque nuevas alternativas de enseñanza para que obtenga mejores resultados en el desarrollo permanente de su profesión como docente.

Uno de los antecedentes importantes similares a los Consejos Técnicos Consultivos (C.T.C.), se da a finales de siglo XIX cuando distintas políticas se preocuparon por dar una atención profesional a los maestros a través de diversas instancias. Muchos esfuerzos se realizaron para abatir este problema, y así, brindar una capacitación óptima a los docentes en servicio. Una de estas acciones fue la creación de:

“...la escuela lancasteriana, que se manifestó por la preocupación de capacitar maestros en servicio mediante el adiestramiento de los monitores y maestros que se adiestraban en las escuelas normales fundadas por la compañía”.¹

Ya en el siglo XX, tras la Segunda Guerra Mundial, surge la necesidad de una formación permanente del profesorado. México participa con la creación del Instituto Federal de Capacitación para los Maestros en el año de 1944. Dicho Instituto tuvo como finalidad:

“...la capacitación de los maestros en servicio para que no abandonaran los centros

¹ SOLANA, CARDIEL y BOLAÑOS, Historia de la educación público en México, SEP, 1982 págs. 460-461.

rurales de trabajo y unificar la formación de docentes en lo referente a planes y programas, métodos y doctrinas educativas y además regularizar la condición profesional de los maestros sin título mediante las dos agencias que lo integraban: la Escuela por Correspondencia y la Escuela Oral.²

La intervención de la SEP y el SNTE, basándose en el interés por una mejor capacitación de los docentes, era importante referente a si la profesión de los profesores se consideraba como tal, o sólo se consideraba como una semi - profesión, por la poca preparación que tenían los maestros en ese momento. Es en el año de 1971, cuando se edifica la Dirección Nacional de Mejoramiento Profesional del Magisterio; sus metas se orientaron a promover el mejoramiento de la calidad del trabajo docente de los maestros de los diversos niveles educativos.

El 18 de mayo de 1992 la SEP, el SNTE y las entidades federativas firman el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANEMEB), que entre sus metas están: consumir la alfabetización, hacer llegar el mandato de que todo mexicano debe cursar la educación secundaria, elevar las eficiencia terminal de la educación primaria y secundaria. Lo anterior sustentado en tres ejes: la reorganización del sistema educativo, la reformulación de los contenidos y materiales educativos, y por último, lo que más interesa saber respecto a la revaloración de la función magisterial; el cual confirma entre otras cosas que:

"...el protagonista de la transformación educativa es el Maestro,... reconoce que es la pieza clave, el alma de la reforma... lo cual se impulsará de entre cinco acciones la profesionalización ascendente mediante la Carrera Magisterial.

La Carrera Magisterial da satisfacción a dos necesidades muy sensibles de la actividad del docente: estimular la calidad de la educación y establecer un medio claro y justo de mejoramiento profesional, material y de la condición social del maestro, reforzando su interés por una actualización docente, ofreciendo mejores niveles de remuneración..."³

² ARNAU, A. Historia de una profesión. SIDE, 1994, pág.97.

³ BARRAGAN, La Educación Pública frente a nuevas realidades. F.C.E. MEX. 1993, págs. 153-162.

Sin embargo, el examen de carrera magisterial (en donde los maestros concursan para obtener un mejor nivel de conocimientos, como alternativa de una capacitación, y como una formación permanente del magisterio), no ha dado resultados satisfactorios, ya que el único interés que mueve a los profesores es pasar los exámenes, dejando al olvido el compromiso de superación que tienen con la sociedad y con ellos mismos, a cambio de una mejor solvencia económica. Por otra parte, los resultados de los exámenes aplicados a los educandos⁴, han mostrado un mínimo avance en ellos, además de generar serias dudas acerca de si en realidad el maestro se está capacitando para realizar mejor su trabajo con el grupo.

A partir de los años noventa, se le da una mejor importancia a los Consejos Técnicos Consultivos como una forma más de mejorar la calidad de la enseñanza. Tomando en cuenta que una de las tareas importantes del profesor es ser observador de las necesidades del grupo, el análisis que realice de su práctica docente, deberá generar una mejor visión de lo que está realizando y sucediendo en su labor educativa. Todo esto con ayuda de sus compañeros de trabajo, compartiendo las experiencias de un equipo de profesores, en un espacio de libertad para verter todas sus dudas e imprevistos que vayan surgiendo durante proceso enseñanza-aprendizaje. Esta opción de espacio es nada menos que el buen funcionamiento del Consejo Técnico Consultivo, mismo que Cecilia Fierro y Rojas lo conceptualizan de la siguiente manera:

"El Consejo técnico es un momento de reunión de todos los maestros de la escuela, que tiene un triple carácter:

- a) Es formal, porque está reglamentado.

A partir de la creación de los C.T.C. en el año de 1991, se implantó la normatividad, en el documento editado en 1993 por la SEP, que aún sigue vigente.

⁴ Otro de los factores que inciden en el puntaje de Carrera Magisterial.

El "Reglamento interior de las escuelas primarias de la República Mexicana" ordena que en todas las escuelas del sistema que tengan más de cuatro maestros, se constituirá el Consejo Técnico, cuya función será consultiva para auxiliar a la dirección del plantel"(Capítulo 5º -Artículo 10); su "presidente" es el Director, los maestros son "vocales" y entre ellos, por la mayoría de votos, se elige al secretario. El artículo 13 del mismo Reglamento, define "la competencia" propia del Consejo "para estudiar asuntos relacionados con la elaboración de planes de trabajo, métodos de enseñanza, problemas de disciplina escolar, evaluación de resultados e iniciativas para labores que tengan por objeto la superación de la acción educativa, escolar y extraescolar".

En la práctica, sin embargo, los Consejos Técnicos ocupan un lugar periférico con relación a otras instancias de la organización institucional, especialmente las Comisiones, cuya existencia compete también a la decisión de los directores. Transitorias o permanentes las Comisiones-de Acción Social, y de Deportes, de Economía o Finanzas, de Construcción, la Cooperativa, entre otras son encargadas a una o más maestros para atender a actividades específicas del plantel.

...la normativa vigente "recomienda" una periodicidad mensual para sus reuniones y las ubica además, "siempre fuera de horas clase"...⁵

No obstante, dentro de la organización de nuestra escuela no funciona de esta manera; sólo se convoca a las reuniones cuando existe un problema o se quiere tratar asuntos urgentes ajenos a los mencionados con anterioridad. Es por ello que el docente se siente debilitado, porque no posee esa autonomía de trabajo, se conforma con lo que sabe debido a su formación tan pobre. Además de que ya no quiere aprender y pone muchos obstáculos; también porque el mismo ambiente generado por los compañeros apáticos envidiosos y con pocas ganas de trabajar, en todo momento lo absorben, como lo afirma Paredes (1995:5):

⁵ ANTOLOGÍA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA, SEP., 2000 pág. 227.

"...la gente no ve al maestro o profesor como "profesionales"...hasta el mismo docente suele tener una imagen debilitada e insegura de sí..."
"...el educador aparece como el culpable del sentimiento de los niños al sistema y el mantenimiento de las clases dominantes."⁶

Otro de los fundamentos, con relación a las normas y procedimientos del C.T.C., es el que aparece en el libro de "TOPICOS Y TÉCNICAS" (1991:13) y se menciona que:

- *"Se construye conforme a la estructura orgánica funcional que norma la operación del servicio educativo..."*
- *Se establece en cada plantel, Zona y Jefatura de Sector de educación primaria.*
- *Tiene una función eminentemente técnico-pedagógica*
- *Aborda temas que responden a los aspectos que plantea la Ley General de educación en el Capítulo IV. Planes y programas de estudio, artículo 45.*
- *Organiza reuniones ordinarias cuya duración responde al tiempo mínimo necesario para abordar los aspectos sustantivos de carácter técnico-pedagógico"⁷*

Consideramos que los puntos antes mencionados son de gran relevancia, ya que insistimos que es en la práctica del C.T.C. donde a los maestros se les da una alternativa para aprender, compartir y mejorar la calidad de la enseñanza trabajando en equipo. Y que mejor que sea dentro de la institución, en donde diariamente se presentan distintas problemáticas. Todo esto exige trabajo, entrega incondicional, constancia y dedicación, para recuperar el prestigio que hace bastante tiempo se perdió.

⁶ PAREDES. De Meaños HACIA LA PROFESIONALIZACIÓN DOCENTE. 1995, pág. 5.

⁷ TÓPICOS Y TÉCNICAS. 1991, pág. 13.

Uno de los errores que se da en el magisterio es que el maestro supone que la escuela de donde egresó como profesor, le proporcionó todas las herramientas para poder enfrentar su tarea con éxito:

*"Los sistemas de formación docentes, no obstante la reciente reforma a la Escuela Normal, siguen preparando individuos informados y hábiles en terrenos específicos, pero pobres culturalmente que no desarrollan habilidades analíticas ni posturas críticas que permitan al sujeto a enfrentarse con éxito al fenómeno de globalización creciente."*⁸

b) Es colegiado, porque convoca a toda la planta docente.

Esto se refiere a que todos los miembros de la escuela involucrados en el ámbito educativo, maestros de grupo, comisionados, alumnos, padres de familia y directivos, son los que están sujetos a participar en estas reuniones de trabajo.

Paloma Izquierdo (1987:35), vinculado a lo anterior, se refiere a lo siguiente:
"...como un pequeño grupo de trabajadores que realizan trabajos semejantes y que se reúnen para identificar, analizar y solucionar problemas del propio trabajo, ya sea entre la calidad y la productividad".⁹

Las opiniones que ahí se manejan los intereses y las inquietudes serán demasiado importantes para darle solución a los problemas con que nos enfrentamos cada día. Insisto que la responsabilidad de la educación se debe trabajar en equipo y creo que es pieza clave para tener éxito y buenos resultados en nuestro trabajo como docentes:

Por ello, es necesario que el profesor tenga *"...la actualización constante de su labor como educador, bien centrado en la reflexión personal o grupal sobre su práctica educativa e intercambio de experiencias o bien ampliando permanentemente su currículo con apoyos externos."*¹⁰

⁸ ESCENARIOS PEDAGÓGICOS. REVISTA PEDAGÓGICA SEIEM, 2001, pág. 55.

⁹ IZQUIERDO, P. "CIRCULOS DE CALIDAD TEORIA Y PRÁCTICA" Marcombo Barcelona 1987, pág. 35.

¹⁰ MICROSOFT ENCARTA, "FORMACION DEL PROFESORADO" 2000.

Puede decirse, que la capacitación y actualización de los profesores en la escuela donde laboramos, ha sido debido a un esfuerzo individual, en forma aislada y la más de las veces descontextualizada. De esta forma, al trabajar con la totalidad de la planta docente, se le brinda a los profesores experimentados la oportunidad de retroalimentarse con nuevos conocimientos, técnicas, metodología y actitudes; y a ambos, la posibilidad de un desarrollo personal. De ahí la importancia de poner en marcha la correcta función del C.T.C., lo que invariablemente deberá considerar las necesidades que se tienen como trabajador de la educación.¹¹

Sin embargo, en las reuniones del Consejo Técnico de nuestra escuela, no se sigue este objetivo; por lo que únicamente se trabaja con asuntos relacionados con los convivios de las festividades que se acercan, además para darnos documentación con carácter de urgente. Por otro lado, la mayoría de los acuerdos que se tienen en dichas juntas, se presentan en un ambiente de desigualdad; me refiero a que el trato a los maestros se da por jerarquías, ocasionando conflictos e inconformidad entre los profesores. Además, que no se ha llegado a desarrollarse el C.T.C. como lo mencionan Fierro y Rojas, debido a que no existe un ambiente de compañerismo, porque nuestros compañeros arrastran conflictos que tuvieron en ciclos escolares anteriores; aparte de que la mayoría de ellos tienen ya más de quince años laborando en la misma escuela, y no sienten interés por marchar en equipo; ni tienen la más mínima inquietud por darle un buen servicio a la escuela, sino que prefieren trabajar individualmente con sus mismos procedimientos y técnicas monótonas, resolviendo problemas como ellos creen, pero que en la mayoría de los casos no están seguros de lo que hacen.

“...No es conveniente considerar a las personas como competidores, como enemigos, ni como vasallos o peones. Los subordinados son el medio para obtener buenos resultados por ello es necesario darles confianza para que desarrollen toda su capacidad y, tratarlos con amabilidad. No es conveniente

¹¹ “Tiene un propósito establecido, intercambiar sobre asuntos relacionados con la enseñanza”. FIERRO y ROJO (1994:12).

enfrentárseles ni explotarlos, sino considerarlos parte del equipo de trabajo. No hay que encararse en la espalda de terceros, sino dirigir sus esfuerzos para obtener mejores logros colectivos."¹²

A manera de conclusión, mencionamos particularmente, que los Consejos Técnicos Consultivos brindan una oportunidad para que los maestros, en coordinación con el Director, se reúnan con la finalidad de buscar formas de solución para poder enfrentar cualquier problemática que esté padeciendo la escuela. Éstas reuniones en la escuela serán, en consecuencia, un momento de reflexión para darnos cuenta de la forma en cómo nos desarrollamos en la práctica docente.

Es importante reiterar que el C.T.C. es un espacio donde se aglutinan ideas para la solución de diversos problemas, a través de la planeación de un Proyecto, debido a la necesidad urgente que se quiera cubrir en ese momento. La participación del Director es de gran relevancia, si se quiere tener éxito con las propuestas establecidas en el Plan: su motivación para la participación de las personas, los momentos de seguimiento del plan, el propiciar un buen ambiente a la hora de las reuniones; todas y muchas más acciones serán necesarias para que el funcionamiento del Consejo Técnico produzca mejores resultados.

Además, esto no significa que el Consejo sea visto como un trámite más o una obligación porque esta reglamentado, sino como una oportunidad, una herramienta que nos ayudará a mejorar nuestra práctica docente y a facilitar nuestro trabajo en la escuela.

1.2. Estrategias del Consejo Técnico.

El Director será el guía para el buen funcionamiento del Consejo Técnico, es él quien debe ser el primero y el más comprometido con el propósito de elevar la calidad de la educación que se imparta en su escuela. Debe fungir como autentico

¹² REVISTA EDUCATIVA SESYBS JENKS Y KELLY (1992.19).

líder, capaz de motivar, facilitar y estimular el proceso de mejoramiento de la escuela.

*"La influencia del Director en la mejora de la escuela es tanto humana, de apoyo psicológico y moral, como técnica: organización y gestión de los recursos humanos y materiales, de fomentar la cooperación, establecer objetivos comunes, etc. La función primordial, según la amplia encuesta holandesa, es iniciar y poner en marcha la innovación y mejora del centro."*¹³

En otras palabras, juega un papel de animador de sus colegas y de los padres de familia; es un "motivador" de la comunidad escolar. Debe comprometerse a involucrar a su personal en un proceso participativo, constante y permanente, para hacer las cosas cada vez mejor; debe también involucrarse en el trabajo de mejoramiento de la calidad, partiendo del hecho de que sus colegas ya han intentado solucionar el problema; pero también conciente de que necesita documentarse y conocer lo que está documentado con relación a las causas de los problemas a los que se están enfrentando y a los intentos de solución; conocer otras experiencias similares y evaluar los resultados. Implica aprender a traducir una idea en un plan con metas a corto y a mediano plazos, que pueda ser llevado a la práctica y que pueda ser evaluado. Pero sobre todo, participar en un proceso de esta naturaleza, implica aprender a vivir valores nuevos: el valor de querer hacer el trabajo siempre mejor, en un ambiente de solidaridad; el valor de poner el objetivo general por encima de los intereses personales; el valor de perder el miedo a expresarse, a opinar y a equivocarse; el valor de la humildad que se manifiesta en la disposición y apertura de aprender de los demás.

Tomar parte en un proceso para el mejoramiento de la calidad, es intervenir en un procedimiento profundamente educativo. Al Director le corresponde impulsar, facilitar y estimular que este proceso se dé. Es así que, si realmente nos preocupa que nuestros alumnos de primer grado no estén logrando los aprendizajes de la lecto - escritura, tendremos la obligación de prepararnos para poder introducir calidad en el proceso. Si, por ejemplo, observamos que muchos alumnos de cuarto

¹³ GARCIA A. J. *La Formación permanente del profesorado más allá de la reforma* Ed. Esc. Esp. 1993 p.195

grado se encuentran rezagados, tendremos que ilustramos para brindarles atención especial, sin descuidar el avance del grupo como un todo. Mejorar la calidad de la educación es un proceso que exige una formación continua. Al Director le corresponde, reiteramos, impulsar que esta transformación, esencial para la calidad, tenga lugar. Para este fin, el Director podrá seguir los siguientes pasos:

"PRIMER PASO. *Elaborar un diagnóstico que responda a las siguientes necesidades:*

¿Cuál es la situación actual de la escuela y porqué?

¿Cuáles son los principales problemas y sus causas?

¿Qué se puede esperar, puede esperarse la escuela en el corto y mediano plazo de seguir así?"¹⁴

En este apartado se indica que el maestro es quien mejor conoce la problemática de su escuela, y sabe que el empeño puesto para cambiar su actitud, es de suma importancia para identificar las causas y las consecuencias de seguir un programa de acción – investigación .

"SEGUNDO PASO. *Definir los objetivos que la escuela desea alcanzar en el corto y mediano plazo y basándose en las siguientes preguntas:*

¿Qué desea lograr la escuela en términos de la cantidad y la calidad de sus alumnos?"¹⁵

Así, una vez identificados los principales problemas a enfrentar, se procede a proponer lo que se desea obtener a corto o a mediano plazo, por medio de una serie de objetivos propuestos por los integrantes del consejo, los cuales ayudarán a encontrar la dirección correcta para lograr un mejor aprovechamiento del plan de trabajo.

¹⁴ Adaptación de AGUILAR y BLOCK (1995).

¹⁵ Ibid.

"TERCER PASO. Definir las estrategias, o mejor dicho, modos de acción para alcanzar los objetivos guiándose con las siguientes preguntas:

¿Cuál es el mejor modo para alcanzar los objetivos?

¿Cuáles son las diversas formas de alcanzar el objetivo?

¿Cuál es el mejor?·

¿Qué acciones específicas deberán emprenderse, por quien y cuándo?"¹⁶

Con este paso, se continuarán planteando las formas de cómo satisfacer lo que nos propusimos realizar con los objetivos planteados; es importante mencionar que en este paso se deben adquirir compromisos de todo el equipo docente, si no queremos que llegue a fracasar el plan y todo el proceso se venga abajo.

CUARTO PASO. Definir las medidas de control que se establecerán para verificar el logro de los objetivos propuestos:

¿Cómo se vigilará el cumplimiento del plan?

¿Quién lo hará y cómo?"¹⁷

Una vez adquiridos los compromisos por todo el personal docente, se deberá efectuar una evaluación continua para tener un mejor control del avance de todas las propuestas convenidas al interior del Consejo Técnico. Por otro lado, esta acción nos dará la posibilidad de identificar las fallas, pero no para criticar lo que se realice incorrectamente, sino para ir puliendo los detalles e ir mejorando las estrategias que se acordaron en el plan de trabajo.

Además de los pasos que acabamos de mencionar, es útil describir otras estrategias para el buen funcionamiento del C.T.C. Cada uno de los integrantes que constituyen el cuerpo docente de la escuela, tendrá una responsabilidad y se sumará con otros para formar comisiones, con la finalidad de que se sienta parte de un equipo que trabaja coordinadamente; de ésta forma el C.T.C. se debe organizar en la forma siguiente:

¹⁶ Ibid.

¹⁷ Ibid.

“El Consejo organiza su trabajo por comisiones, ya que tiene una estrecha relación con el quehacer educativo que se realiza dentro de la escuela.

Esta organización implica que los comisionados propongan textos de consulta; de la misma manera que los profesores que apoyen el desarrollo de las sesiones; lo anterior, para contrarrestar los problemas que se lleguen a encontrar.

Esto es importante, ya que al maestro se le involucra con las complicaciones que se lleguen a presentar en la escuela, de tal forma que lleguen a ofrecer una mejor calidad al desempeñar su trabajo y se obtenga un espacio en donde reflexionar con sus compañeros docentes; para localizar el problema que comparten en su trabajo, y además, encontrar la manera en forma tal que, solucionando, investigando y documentándose con material bibliográfico, el profesor, que ya se ha vuelto un investigador, se capacite y desempeñe mejor su profesión.

Como ya se mencionó, es importante dar a cada uno de los miembros del C.T.C. una responsabilidad dentro del mismo, para que de la misma forma, se sienta un ambiente de pertenencia; nos referimos a que se perciban como parte de las diversas formas de investigación que se estarán realizando.

Las Comisiones que se consideran para cada Consejo son:

- a) Planes y Programas de estudio.*
- b) Superación académica y actualización profesional.*
- c) Supervisión y evaluación.*
- d) Actividades extraescolares.*
- e) Apoyos didácticos, técnicas e instrumentos para la evaluación del aprendizaje.*

La Comisión de Planes y programas de estudio tiene a su cargo lo referente a los aspectos teóricos-metodológicos del Programa de Educación Primaria vigente, tales aspectos de las teorías que lo sustentan, desarrollo infantil, metodología, planeación, evaluación del programa vigente; como por ejemplo: operación, contenidos de documentos técnico pedagógicos, participación de padres de familia y de la comunidad en el desarrollo de la metodología, y relaciones que se establecen entre los participantes del proceso educativo.

En la Comisión de superación académica y actualización profesional se hace referencia a una educación permanente propiciando el desarrollo profesional a fin de mejorar el desempeño de la labor docente, tomando en cuenta el avance de las materias científicas y pedagógicas, las cuales conllevan una exigencia para mantener un conocimiento actualizado de éstas, ya que son factores que inciden en la eficacia del trabajo docente y por lo tanto, en la calidad del servicio educativo que se presta”.¹⁸

Consideramos necesario mencionar, con relación al apartado anterior, que el asunto medular de esta tesis es que el maestro, con la correcta puesta en marcha del C.T.C., logre propiciar su desarrollo profesional y se mantenga actualizado, superando los conocimientos que obtuvo en su vida de estudiante. Lo anterior se refiere a uno de los objetivos generales del Programa de Desarrollo Institucional 2000-2005 de los SEIEM, a saber:

“Impulsar la profesionalización del docente y del personal directivo a través de programas de formación, superación y actualización, ampliando el sistema de reconocimientos; para estimular el buen desempeño de su trabajo”.¹⁹

Atendiendo lo anterior “...el C.T.C. es efectivamente, un espacio por construirse; una ocasión propicia para la formación de maestros y para el trabajo colegiado ...”²⁰

¹⁸ PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL, SEIEM 2000-2005.

¹⁹ Ibid.

²⁰ FIERRO Y ROJAS. *Los Consejos Técnicos*. SEP, 1994, pág 64.

*Dentro de los aspectos que deben considerarse en la **Comisión de supervisión y evaluación** se encuentra la revisión y replanteamiento de las funciones que realiza el supervisor ya que, ante todo, es un elemento que apoya las funciones docentes y directivas basándose en una observación directa y personal de la situación y necesidades del quehacer educativo cotidiano, tanto en aspectos técnicos-pedagógicos como los técnicos administrativos.*

Es por ello que en esta comisión se analizan todos aquellos elementos relacionados con las funciones de supervisión y evaluación, como pueden ser: metodológicas, documentación administración escolar, entre otras; que permitan apoyar el desempeño de la supervisión.

En este apartado se considera la supervisión permanente de todas las actividades que se realizarán al interior del Consejo Técnico, a través de un cuidadoso seguimiento. Esto nos permitirá percibir inmediatamente dónde se encuentran las insuficiencias, y nos dará la coyuntura para poder generar opiniones de cómo podemos mejorarlas y evaluarlas, de acuerdo con los resultados que de dicho seguimiento se obtengan. Esto se realiza como uno de los pasos del proyecto educativo de la escuela, lo cual hablaré en el siguiente capítulo.

*La **Comisión de actividades extraescolares** se refiere a la atención de conjunto de actividades concurrentes a la educación escolarizada que se realiza en los planteles de primaria, con los padres de familia y las dependencias gubernamentales*

Se considera que en estos aspectos son responsabilidad de esta comisión, relación escuela-comunidad, escuela de padres de familia, aportes comunitarios al trabajo escolar, supervisión de actividades extraescolares, etc.

Como ya lo habíamos mencionando, la forma de involucrar a la comunidad en las distintas actividades opcionales de la escuela, son de gran relevancia; lo cual generan una oportunidad para un mejor aprendizaje y despierta el interés hacia los niños.

En la Comisión de apoyos didácticos, técnicas e instrumentos para la evaluación del aprendizaje, se involucran todos aquellos aspectos relacionados tanto con los recursos que utiliza el maestro para favorecer el desarrollo integral de los alumnos, como estrategias y elementos que el docente determina para el logro y seguimiento del aprendizaje de los educandos".²¹

Como ya se mencionó, creemos que esta parte no la debemos omitir, porque es precisamente aquí, donde nos daremos cuenta del progreso logrado con nuestros alumnos y qué hay que mejorar, en caso de encontrar dificultades. Por otro lado, es una alternativa para poner nuevos procedimientos en práctica, lograr el perfeccionamiento, obtener un mejor panorama y elegir nuevos rumbos y formas de enseñanza.

1.3 Agentes sociales involucrados en los Consejos Técnicos.

Los maestros saben cuáles son los problemas que aquejan a la escuela, con toda precisión detallan y plantean por donde conviene el cambio para mejorar su práctica. Pueden aprovechar las juntas del Consejo Técnico para realizar el análisis de la situación de la escuela, de acuerdo con sus propias actividades y necesidades. Es importante que a estas reuniones asistan todos los maestros de la escuela; su disposición para trabajar en equipo, dialogar, participar activamente y aceptar los acuerdos que se tomen, es fundamental.

"El C.T.C. reúne a maestros que tienen distintas edades, sexos, niveles de escolaridad, intereses e ideologías. Maestros para quienes la enseñanza, los niños y la escuela significan cosas muy distintas. La manera en como se vive día con día la profesión en cada salón de clases da cuenta de esta pluralidad existente en el magisterio."²²

Sin embargo no sólo los profesores deben ser los que asistan a estas reuniones

²¹ *ibid*, pág. 14.

²² *ibid*, págs. 23-24.

de C.T.C., también es conveniente involucrar a los alumnos (representantes de grado) y padres de familia (representantes de grado), ya que la responsabilidad de la mejora de la educación de los estudiantes es de los tres, tal como lo prescribe el Art. 3º de nuestra Constitución Política.

Este mismo aspecto, se puede citar en uno de los apartados que maneja el actual Plan Nacional para el Desarrollo 2000-2006.

"...la calidad de la educación descansa en maestros dedicados, preparados y motivados; en los alumnos estimulados y orientados; en instalaciones materiales y soportes adecuados; el apoyo de las familias y de una sociedad motivada y participativa".²³

Un factor muy importante es el conocimiento de que el interés y la disposición que le pongamos será indispensable para el cumplimiento de los objetivos trazados. De no hacerlo así, ocurrirá lo mismo que sucede en las reuniones de C.T.C. que se hacen en nuestra escuela: la participación es nula debido a la indiferencia, rivalidad o conflicto existentes entre la mayoría del personal docente. Por lo que se hace necesario cumplir con una mejor forma de trabajo, por ejemplo:

"La opinión de los maestros es plenamente compartida al definir los elementos que consideran indispensables para organizar un C.T.:

- ✓ *la disposición personal a participar;*
- ✓ *el ambiente de trabajo, y*
- ✓ *la metodología utilizada para discutir los temas."²⁴*

Relacionado con la disposición al diálogo, es de suma importancia que el maestro no tenga temor a ser criticado, mal visto o rectificado por lo que vaya a decir. Se deberá convencer, que como parte del equipo tiene algo que aportar a los demás y, de igual forma, aprender de ellos. Sumado a lo anterior, la intención de hacer

²³ DIARIO OFICIAL. 2001, pág. 57.

²⁴ FIERRO y ROJAS. *El consejo técnico*. SEP, 1994, pág. 24.

bien las cosas deberá ser la constante, inspirado por el hecho de que ese espacio es creíble y lo realizado ciertamente tiene sentido.

Con respecto a la metodología a utilizar, es necesario contar con la participación de un moderador o coordinador para presentar el tema, invitar a la participación, dar como acordado un asunto, darle orden a la discusión, y decidir lo que es importante anotar; en resumen: cuidar que las discusiones no divaguen o se salgan del tema, así como, darle seriedad a la sesión.

Esta labor de moderador, que se debe realizar en el Consejo Técnico Escolar, generalmente es presidido por el Director de la escuela y en ocasiones se delega en un maestro. Debido a que C.T.C. se concibe como un organismo plural, compuesto por todos los maestros de la escuela y con una estructura diversa, su más importante tarea será la de propiciar un ambiente colegiado:

*Un ambiente colegiado "... proporciona múltiples oportunidades para la integración del profesorado, ya que los colegas proporcionan fuentes regulares de feed back, ideas y apoyo. La colegiación es el análogo, a nivel individual de la integración a nivel institucional. Un ambiente colegiado sirve como crítica fuente constante de estimulación y motivación. Un tema importante en la investigación sobre la efectividad y productividad del profesorado..."*²⁵

La forma de participación y el cómo se involucren los integrantes del C.T.C. en las discusiones es trascendental para el buen funcionamiento de la institución, ya que de ello depende el éxito de los objetivos que se propusieron con anterioridad en el plan escolar anual. De ésta forma, los acuerdos que resulten serán consensados cuidadosamente y se llevará un registro de los mismos, como lo dice a continuación:

"La formalización de la reunión se realiza con la elaboración del acta constitutiva, la cual se levanta al finalizar la primera sesión de trabajo que se lleva a cabo en el

²⁵ REVISTA DE LA SECYBS No. 11, 1988, pág 16

primer mes del ciclo escolar, y es elaborada por el Secretario Técnico, siendo el inicio del archivo del Consejo.

El registro de esta acta se hará en un libro exclusivo para dicho fin, lo principal es que a la información sea consignada y se encuentre actualizada con las firmas de los asistentes y pertenezca en el plantel donde se generó el acta. Este archivo se enriquece con las actas de reunión de cada sección y constituye la historia y testimonio del funcionamiento del Consejo.

El envío de la documentación para su aprobación y conocimiento, sólo se efectuará en los casos que lo requiera y solicite la autoridad inmediata".²⁶

Los presidentes de los Consejos Técnicos son: el Supervisor General de Sector, el Supervisor de Zona y los directores de las diferentes escuelas.

El Director, conjuntamente con los recursos humanos con los que cuenta, comparten la responsabilidad de la escuela; cobra entonces especial significado el papel que en todas tareas cumple ese organismo de ayuda técnico-pedagógica denominado **Consejo Técnico Escolar**.

En algunas escuelas -muy pocas- donde la preocupación pedagógica tiene cierta importancia, asociada en general al interés particular de la Dirección, suele suceder que:

a) el Consejo Técnico sea ámbito donde reflexiona y acuerda sobre algunas tareas del aula. En estos casos los contenidos de la discusión y las formas de operación varían de plantel a plantel: los maestros se agrupan por niveles, por secuencia de grados o por áreas, entre otras combinaciones.

b) el margen del Consejo Técnico, entre otros casos, se desarrollan espacios para abordar el trabajo pedagógico ("academias de grado" o "de nivel"), que evidencian la falta de expectativas acerca del órgano que nos ocupa.²⁷

²⁶ Consejos Técnicos SEP (1998).

²⁷ *Ibid.*, pág. 228.

1.4 Función del docente en los Consejos Técnicos.

En la escuela donde trabajamos, habitualmente se somete a los maestros, con base en el reglamento, para que asistan y lleguen a tiempo, que estén en su salón, que planeen su clase, que apliquen exámenes y que muestren resultados. Esto limita a que cada trabajador se aisle en su función específica, y pierda tanto la capacidad como el interés por el objetivo de la organización como un todo. Así, el maestro se desconoce lo que sucede en grupos diferentes al suyo. No se siente responsable de la falta de cobertura, de la deserción de los alumnos, de la situación de las familias de la comunidad donde trabajamos.

Esta situación genera rivalidades en muchas ocasiones. Sabemos por experiencia que lo que más disminuye la calidad de trabajo es la existencia de pleitos, envidias, grupos enfrentados y chismes en el ambiente cotidiano. Es por ello que el maestro se debe incorporar a la participación: para poder trabajar en equipo y pueda funcionar adecuadamente el C.T.C. De acuerdo con lo antes dicho, se dice que:

*“... la filosofía de la calidad sostiene que las personas se realizan en su trabajo, y se desarrollan como personas, cuando participan creativamente en su mejoramiento, y cuando lo hacen en equipo, reconociendo que por sí solos no se pueden modificar los procesos que condicionan su quehacer. La participación genera compromiso y satisfacción personal”.*²⁸

La forma de cómo se debe trabajar en el C.T.C. es muy clara. Las funciones son necesarias para el buen desarrollo de las sesiones. De igual importancia es el trabajo colegiado, en donde todos los miembros del Consejo: directivos, maestros, alumnos, padres de familia, adquieran compromisos, ya que la responsabilidad les concierne a todos. Las funciones de cada uno de los miembros se deben de realizar con responsabilidad y dedicación, las cuales citaré a continuación:

La presidencia es integrada por el Director escolar y sus funciones son:

²⁸ SCHMELKES. *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. SEP, 1995, pág. 59.

- *“Convocar a los integrantes del Consejo a las sesiones de trabajo especificado hora, día y objetivo de la reunión.*
- *Elaborar junto con el secretario Técnico la orden del día de cada sesión*
- *Presidir las reuniones del Consejo o su defecto, nombrar a un secretario Técnico como su representante.*
- *Proponer, coordinar y conciliar las participaciones de los miembros del Consejo en las sesiones de trabajo.*
- *Dar voto de calidad en el caso de empate*
- *Analizar y comprobar que los acuerdos y propuestas emanadas de los Consejos no contradigan la Normas Institucionales en todos los ámbitos*
- *Consultar con las autoridades superiores inmediatas, los casos inmediatos sobre la realización de los mismos.*
- *Recibir la solicitud de los miembros del Consejo para convocar a reuniones extraordinarias y consultar con la autoridad inmediata sobre la realización de los mismos.*
- *Propiciar que se cumplan los acuerdos y recomendaciones emanados del Consejo y vigilar su ejecución.*
- *Propiciar la organización y desarrollo armónico de las sesiones de trabajo.*
- *Sensibilizar a los integrantes sobre la importancia de su participación en las sesiones de trabajo y el desarrollo de las acciones que ahí emanen.*
- *Concretar las actividades de las comisiones de trabajo de los Consejos.*²⁹

El papel del Director en los C.T.C. es compleja, ya que requiere liderazgo y entrega. Él es el enlace principal entre los participantes y el trabajo a desarrollar en cada una de las sesiones que se efectúen; es de gran relevancia que una persona dirija, avale, propicie, concrete y entre otras cosas, convoque a todos los involucrados. El Director puede así, aprovechar el potencial y todas las experiencias que poseen los participantes. Además propicia la capacidad de crítica y autorreflexión que sobre su práctica tienen, y les brinda la oportunidad de que

²⁹ CONSEJOS TÉCNICOS CONSULTIVOS, SEP., 1993, pág. 10.

se actualicen para que puedan ofrecer un servicio de mejor calidad a la comunidad. En el caso del Secretario Técnico, su elección y funciones son las siguientes:

Son elegidos por los integrantes del mismo, mediante voto directo, en la primera sesión de trabajo y desempeña su labor durante el ciclo escolar, con posibilidades de reelección.

Algunas de sus funciones son:

- * *"Difundir oportuna y eficazmente las convocatorias de reunión.*
- * *Elaborar los registros de constitución y desarrollo de las sesiones recabando las firmas correspondientes.*
- * *Presidir, en caso de que el Presidente del Consejo así lo disponga las sesiones.*
- * *Presentar a consideración de los participantes, el orden de la reunión.*
- * *Asistir y participar en las sesiones de trabajo de los Consejos.*
- * *Sintetizar los acuerdos y recomendaciones a que lleguen en las sesiones de trabajo, y entregar una copia de los mismos a los integrantes del Consejo.*
- * *Realizar el seguimiento de los acuerdos y recomendaciones.*
- * *Solicitar a los miembros del consejo el tema a tratar de la siguiente sesión.*"³⁰

La función del secretario tiene relación con la seriedad de los acuerdos que se hayan tomado en la reunión; lo cual como ya se mencionó en el apartado anterior, es él quien tomará nota de lo que se discuta a lo largo de la sesión. Posteriormente, todo lo acordado se avalará por medio de las firmas de conformidad de todos los integrantes; y es así, como se consolidan los compromisos, para posteriormente llevarse a la práctica.

Otros miembros del Consejo Técnico Consultivo son los vocales; integrantes que no desempeñan el cargo de Presidente o Secretario Técnico.

³⁰ *ibid* pág.11.

Se organizan por comisiones de trabajo. Se designan en la primera sesión y desarrollan su función durante el ciclo escolar.

Se considera para estas comisiones: la disposición personal y el interés; con la finalidad de que su trabajo sea más eficiente, eficaz y pertinente.

Sus funciones son:

- *"Asistir a las reuniones del Consejo Técnico a que sean convocados, en caso de ausencia, justificarlo por escrito, señalando las causas.*
- *Participar en la elección del Secretario Técnico.*
- *Emitir su opinión en las sesiones de trabajo, dando su voto, proponiendo acciones.*
- *Informar a los miembros de Consejo de los trabajos realizados en la comisión que es responsable*
- *Apoyar el trabajo de las comisiones del C.T.C.*
- *Cumplir con los acuerdos y recomendaciones que surjan del Consejo".³¹*

La comisiones que los vocales desempeñan, ya fueron especificadas en "las estrategias del Consejo Técnico" de ésta tesis, sin embargo, mencionamos que esta comisión es, por así llamarlo, el corazón del consejo técnico. Es aquí donde se verá reflejado el trabajo de todos sus integrantes.

Por ello, se deberá poner en marcha la investigación; para que con ayuda de todos, se encuentren las soluciones a los problemas que se vayan identificando en la escuela. Dificultades que asedian y son un obstáculo para nuestra labor educativa, que muchas veces se ven reflejadas en el individualismo de los maestros.

Podemos concluir que los C.T.C. son espacios donde se nos da la oportunidad de tener un acercamiento con toda la planta docente, con la finalidad de realizar un trabajo conjunto para resolver las dificultades que cotidianamente aquejan a nuestras escuelas. Por lo tanto, no podemos, ni debemos, ver los Consejos como un requisito u obligación más que cumplir, sino verlos desde otro punto de vista:

³¹ *ibid* pág.11.

como una herramienta importante que nos ayudará a mejorar la calidad del trabajo que ofrecemos a la comunidad y como un medio para fortalecer el trabajo colectivo al interior nuestra institución educativa.

Estas actividades no serán posibles sin la necesaria participación del Director, quien cumple un papel muy importante; ya que es él quien con su motivación, participación, iniciativa e involucramiento total, provocará el éxito del trabajo.

No se trata de hacer las cosas y dejarlas al olvido, se trata de que todos los acuerdos y propuestas que se hayan tenido en las reuniones, lleven un seguimiento de evaluación. Cabe destacar que las reuniones de dicho Consejo deben trabajarse en un ambiente de tranquilidad, donde los integrantes del equipo no tengan miedo a ser criticados y en verdad se vean como un equipo de trabajo, con una visión en común: "aprender de los demás".

Por lo anteriormente mencionado, consideramos que el buen funcionamiento del Consejo nos facilitará la crucial tarea que tenemos como maestros, y de esa forma nos daremos cuenta que ahí no se acaba nuestra labor, sino que la docencia es un proceso continuo y constante para el cual nos debemos prepara día con día y no quedamos con los conocimientos que teníamos cuando recién egresamos de la Normal.

CAPITULO II

2. LA ACCIÓN DE LA PLANEACIÓN EN EL PROYECTO ESCOLAR.

2.1. Tipología de la Planeación.

A partir de los años sesenta, la metodología de la planificación se aplicó en el ámbito nacional como institucional y de aula. Esta metodología se inaugura en el campo de las ciencias sociales y en el de la educación. Proponía modelos de organización de la tarea, a partir de una secuencia de momentos o etapas concebidas técnicamente, que debía ser respetada. Para recordarlos mencionaré que:

“...en una primera etapa se debían establecer los objetivos, en una segunda etapa, se trataba de hacer el diagnóstico de la situación para determinar las áreas problemáticas que requerían intervención; el tercer momento correspondía a la ejecución; y luego de ella, el ciclo se centraba con la evaluación.”³²

A este tipo de planeación se le conoce como *normativa o tradicional*, debido a las características que presentan: la de ser reglamentada e impuesta. Así mismo, por continuar las costumbres que desde hace muchos años se han practicado.

Antes de entrar en materia referente a los tipos de planeación y para una mejor comprensión del tema, citamos algunos conceptos de lo que es planeación, que hemos consultado en distintos documentos, y se refieren a lo siguiente:

“...planeación es un proceso anticipatorio de asignación de recursos para el logro de fines determinados. Planear es decidir en el presente las acciones que se ejecutarán en el futuro para realizar propósitos establecidos. Se puede planear a corto, mediano, largo plazos.

Se planea con dos objetivos en mente:

³² ANTOLOGÍA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA (2000).

- *Aminorar los efectos negativos derivados de algo indeseable que se prevé ha de ocurrir en el futuro,...*
- *Aprovechar futuras coyunturas favorables,...*³³

De acuerdo a este enfoque teórico de planeación, podemos decir que la planeación es una forma de adelantar el buen uso de los recursos, para alcanzar ciertos fines que los involucrados en la realización del plan establecieron en un momento dado, a la hora de dar a conocer lo que se espera en cierto tiempo.

Los recursos tienen un gran valor para la planeación, ya que ellos, serán una buena herramienta para que lo planeado pueda ponerse en marcha, de acuerdo con lo que se anhela obtener. Estos recursos pueden ser materiales y humanos, y son entendidos de la siguiente forma:

- ✓ *"Financieros (gasto corriente y de inversión),*
- ✓ *Humanos (maestros, directores, administradores etc.),*
- ✓ *Materiales (aulas, anexos, talleres, laboratorios, salas de cultura, libros de texto, apoyos y materiales didácticos, formas estadísticas, etc.),*
- ✓ *Tecnológicos (currícula, métodos pedagógicos, innovaciones educativas, etc.); y el*
- ✓ *Tiempo (calendario y horario escolar)".*³⁴

Todos estos recursos que se mencionan aquí, se cuentan en nuestra escuela, para realizar satisfactoriamente una planeación. Por lo regular, en la práctica se realiza como un requisito burocrático más, donde sólo se manejan cosas fuera de la realidad y que en determinado momento se inventan. De esta manera se presentan al supervisor de zona, como un requisito más. En consecuencia, se hace un mal uso de los recursos, aunque en apariencia se haga lo contrario.

No obstante, consultando otro documento, el autor Horacio Chávez nos dice que la planeación:

³³ PRAWDA. *Teoría y praxis de la planeación educativa en México*. GRIJALBO, México, 1985, pág. 23.

³⁴ *ibid.*, 1985, pág. 24.

*"... se basa fundamentalmente en la inteligencia del hombre, en su capacidad de prever y tratar de conseguir el futuro deseado."*³⁵

Estos dos conceptos de Prawda y Chávez, comparten algo muy similar: el hecho de que el ser humano que se proponga planear, lo hará con el fin de conseguir un futuro que desea o quiere alcanzar; con la intención de mejorar alguna cosa que quiere cambiar, que aqueja el trabajo o la labor que esta desempeñando en ese momento. En este caso, el contexto al que nos referimos es la escuela, y particularmente al correcto funcionamiento del C.T.C. como un instrumento para la planeación del Proyecto Escolar, en donde se genere un espacio en donde los maestros se capaciten y actualicen de tal forma, que se obtenga como producto la Profesionalización constante de los maestros en nuestro Centro de Trabajo.

No obstante, actualmente no podemos hablar de una definición exacta de planeación, debido a diferentes significados que cada individuo le ha atribuido a través del tiempo. Por tal motivo deseamos mencionar que en otro documento que consultamos, la antología básica de "La planeación estratégica" (1995:74), en cuanto al concepto de planeación se refiere, nos dice:

*"...un modo participativo de resolver un grupo de problemas interrelacionados, cuando se cree que emprende una acción apropiada, se puede propiciar los resultados deseados."*³⁶

En este caso se habla aquí, de querer dar solución a un grupo de problemas, los cuales se quieren cambiar cuando existe una situación que ya no se desea, y que en ese momento está dificultando la buena realización de la tarea pedagógica de la escuela. Es ahí en esos momentos donde se pretende poner en marcha acciones adecuadas para que los propósitos puedan cumplirse oportunamente, y que los problemas no sean un obstáculo para la buena marcha de la Institución Educativa.

³⁵ CHAVEZ. *Guía para la planeación de escuelas*. CEE, 1985, pág. 11.

³⁶ ANTOLOGÍA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA U.P.N., 1994.

Sin embargo, para ello debemos elegir correctamente que acciones debemos emprender eligiendo el correcto tipo de planeación y estos se clasifican dependiendo los tipos de fines que se persigan. Estos tipos pueden ser: la Planeación Operacional, Táctica, Estratégica y Normativa. Por ello me permitiré citar algunos conceptos extraídos de la Antología de La Planeación Estratégica, la cual nos dicen que la Planeación Operacional:

*"... consiste en seleccionar los medios para perseguir metas que son dadas, establecidas o impuestas por una autoridad superior, o que son aceptadas por convenio. Generalmente es a corto plazo y los inactivistas la prefieren porque su meta es mantener las cosas tal y como están, les es impuesta pero ellos deben seleccionar los medios para que ésta sea alcanzada."*³⁷

La Planeación Táctica:

*"... consiste en seleccionar los medios y metas para perseguir objetivos dados, establecidos o impuestos por la autoridad superior o que son aceptados por convenio. Tiende ser a mediano plazo, los reactivistas la prefieren, lo cual deben seleccionar los estados previos a los que desean retornar (sus metas y, por supuesto, los medios para alcanzarlas."*³⁸

La Planeación Estratégica:

*"... consiste en seleccionar medios, metas y objetivos. En este caso los ideales son dados o impuestos por una autoridad superior, aceptados por convenio o no formulados, como ocurre con más frecuencia. Este tipo de planeación tiende a ser de largo alcance, y los preactivistas tienden a ser afectos a esta planeación."*³⁹

Y la Planeación Normativa:

"... requiere la selección explícita de medios, metas, objetivos e ideales. Este tipo de planeación cubre un periodo indefinido. No tiene horizonte fijo. Los

³⁷ Ibid. 1995 pág. 135.

³⁸ Ibid. 1995 pág. 135.

³⁹ Ibid. 1995, pág. 135-136.

interactivistas son quienes realizan la Planeación Normativa. En esta planeación los ideales nos son los más importantes sino son clave".⁴⁰

Para tener un mejor entendimiento de esta tipología, en la siguiente tabla veremos los tipos y posturas de planeación que se cita.

Tipos de planeación.	Medios	Metas	Objetivos	Ideales	Asociados con:
OPERACIONAL	elegidos	impuestos	Impuestos	impuestos	Inactivismo
TÁCTICA	elegidos	Elegidos	impuestos	Impuestos	Reactivismo
ESTRATÉGICA	elegidos	Elegidos	elegidos	impuestos	preactivismo
NORMATIVA	elegidos	Elegidos	elegidos	elegidos	interactivismo

Referente a las definiciones que se mencionan, manifestamos qué tipo de planeación se acostumbra realizar en nuestra escuela, la **Planeación Operacional**, ya que como se puede apreciar, las metas, los objetivos y los ideales son impuestos por parte las autoridad educativa de esa Institución. Por otro lado, la mayoría del personal docente al igual que nuestro Director, se comportan como personas inactivistas, debido a que prefieren mantener las cosas en el mismo estado, sin aceptar ningún cambio, evitando el menor esfuerzo. De esta manera la planeación, se cumple como un requisito mas que entregar, sin importar que en la realidad ésta no se realice.

En otra fuente bibliográfica, hace relevancia a los dos últimos tipos de planeación, y nos sugiere que la Planificación Estratégica Situacional es la más viable porque se apega a las necesidades reales de la escuela. Las definiciones son las siguientes:

Planificación Normativa.

"...este es un modelo "racional" de la actividad de la planificación que se ha mostrado extremadamente ineficaz en nuestros contextos. Ello se debe, sobre todo, a la ideología tecnocrática y voluntarista, en que se funda, y a su escaso

⁴⁰ Ibid.

realismo. Más que tener en cuenta la realidad y lo posible, los objetivos se plantean como "normas"; Más que es necesario conseguir independientemente de la realidad de donde se parte y de las probabilidades de lograrlo.

El problema de este paradigma normativo o clásico, aún generalizado en nuestra realidad, es que se ignora la turbulencia de los procesos que modelan tanto la escuela con su contexto."⁴¹

Planificación Estratégico-situacional.

Este tipo de planeación, se diseña como alternativo porque que trata de superar las deficiencias que la Planeación Normativa presenta en su desarrollo. Podemos señalar algunas de sus características principales:

a) No se basan en las normas de lo que debe ser, sino en realidad de lo posible.

No se trata de decir cómo "deben ser" las cosas, sino más bien generar una estrategia para que la situación actual que se reconoce como problemática, pase a tener otras características, posibles.

b) No trata de hacer todo junto sino que trata de priorizar la función de la importancia de los problemas.

El planeamiento estratégico reconoce que no puede hacer todo a la vez. Fijar la estrategia supone, precisamente, fijarse prioridades para establecer un camino que puede ser no muy ambicioso, pero de permanente avance.

c) Lo que hoy es posible, puede serlo mañana, si se van abriendo las condiciones de su factibilidad.

Las etapas clásicas de planteamiento normativo (objetivos-diagnóstico-ejecución-evaluación) cierran un ciclo en sí mismas en el cual se consigue todo o no se consigue nada.

⁴¹ ANTOLOGÍA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA 2000.

d) *No se trata de administrar la institución sino de guiarla hacia su transformación.*

Las metodologías de la planificación normativa ponían el énfasis de la necesidad de introducir elementos de racionalidad en la gestión institucional.

...su metodología: saber que quiere hacer (fijación de objetivos); conocer la realidad sus problemas (diagnósticos); poner en marcha las tareas (ejecución);saber que pasó con lo que se proponía (evaluación).

La planificación estratégica-situacional se compromete con la transformación de la institución. No intenta sólo administrarla (es decir conseguir y organizar los medios y los recursos) sino que se fija como objetivo general de mejorarla, es decir sacarla de su rutina e introducir nuevos objetivos que se lleven a que su acción sea más eficaz en términos de mejores resultados de aprendizaje.

El paradigma o modelo de planificación normativa debe ser reemplazado por un enfoque de planteamiento estratégico situacional.⁴²

Con base en lo anterior, es recomendable que se trabaje con una Planeación Estratégica, como una alternativa más viable, con mayor libertad de trabajo, para proponer y desarrollar un mejor plan de acción.

2.2 La intervención de la planeación en la organización escolar.

El punto principal del quehacer de la planificación se resume en la capacidad de generar y sostener líneas de acción de sus creadores; mismos que se encuentran involucrados en la organización del plan. Este ha sido expresado en tres instancias: *“La efectividad de la planificación depende de tres condiciones: saber hacer, querer hacer y por hacer”.*⁴³

Entonces si planificar es saber hacer, querer hacer y poder hacer, el común denominador es el **HACER**, lo que implica que esta perspectiva de planificación /

⁴² PRAWDA, *Teoría y praxis de la planeación educativa en México*. GRIJALBO, 1985, México.

⁴³ *Ibid.*

gestión (o planificación / acción) pierde su sentido si no se llega a una acción transformadora, concreta de la realidad institucional.

Silvia Schmelkes (1992:99), refiere el concepto del HACER y lo define de la siguiente manera:

“Planificar, significa hacer planes de mejoramiento en las prácticas actuales a partir de datos actuales.

Hacer, significa la aplicación del plan.

Revisar, significa ver si se ha producido la mejoría deseada.

*Actuar, significa prevenir la recurrencia o institucionalizar el mejoramiento como una nueva práctica para mejorarse”.*⁴⁴

Como se puede ver, Schmelkes comparte la idea, expuesta también por Prawda, de que la planificación no se puede llevar a cabo, si no se tiene una línea de actuación del hacer. De esta manera, concluimos que no valdría la pena la realización de un plan, si la totalidad de sus integrantes no participa en la generación y desarrollo del mismo, tal como sucede en nuestro Centro de Trabajo.

Otra forma en que falla la línea de acción del hacer, ocurre cuando en una organización escolar el control riguroso de las personas que en ella trabajan es el fundamento de la acción, a pesar de que la razón para este control sea el lograr una mayor eficiencia en el mejoramiento de los procesos de trabajo.

*“Formar a los nuevos docentes para que aprendan a reflexionar sobre su propia práctica requiere incorporarlos a una escuela sin esquemas rígidos, centrada en el aprendizaje y en el hacer”.*⁴⁵

Así, reafirmamos que en una organización escolar tradicional, se controla al maestro para que asista, que llegue a tiempo y que esté en el salón de clases; que

⁴⁴ ANTOLOGÍA DE LA GESTIÓN ESCOLAR 2000, págs. 241-244.

⁴⁵ PAREDES. *Hacia la profesionalización docente*. ATENEO, 1985, pág. 28.

planee su trabajo docente, que aplique exámenes y que muestre resultados, ocasionando que cada trabajador se aisle en su función específica y pierda la capacidad, así como el interés por lograr el objetivo de la organización, proyectado como un todo. Perdiendo de vista además, la importancia de trabajar organizadamente.

Es en esta forma que en la escuela en donde trabajamos, nuestros compañeros no prestan atención en lo que sucede en los grupos ajenos. La mayoría no se siente responsable de los problemas que se presentan, tales como: la falta de cobertura; la deserción escolar; la situación de las familias de la comunidad donde trabaja, etc. Una situación de esta naturaleza, además de aislar al docente en su función, en muchas ocasiones genera rivalidades. Sabemos por experiencia que no hay nada que disminuya más la calidad de vida del trabajo que la existencia de conflictos en el ambiente cotidiano escolar. Por ello, hay que tener siempre presente que es mejor la participación dentro de la organización, porque genera compromiso y satisfacción personal.

Los miembros de la organización no pueden ser de ninguna manera ajenos a los cambios. Ellos más que nadie son los más conscientes de la problemática que viven a diario y para ello deben estar preparados, para ello, la función entonces del Director escolar, es propiciar ese movimiento constante para buscar siempre la innovación como antídoto a ese fenómeno corrosivo que desgasta a las instituciones conocida como la rutina.

Una organización es eficaz si el Director permite la contribución de cada individuo a la obtención de los objetivos de la escuela.

Una organización es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados, con el costo mínimo y con el menor número de problemas. Es así que:

"...estrategia de reforma educativa...una mayor participación de la sociedad civil en el avance educativo, el rendimiento de cuentas de las escuelas, los maestros y las instituciones se volverá una práctica común un mecanismo para garantizar la

calidad y el impacto educativo, al mismo tiempo que construirá un paso más en la emancipación general de México y los mexicanos".⁴⁶

Intentar dar respuesta a las necesidades individuales de cada alumno y alumna requiere de creatividad profesional individual y colectiva. Las estructuras del centro han de permitir generar proyectos e iniciativas innovadores en el ámbito individual o de un grupo de profesorado y facilitar que se transformen en proyectos de centro. Del mismo modo los proyectos colectivos han de introducir a fomentar iniciativas individuales innovadoras que permitan mejorar la práctica docente. Todo ello requiere cohesión y coordinación en la acción y mecanismos para institucionalizar los proyectos.

La organización esta íntimamente ligada con la planeación, porque se dice que hay una buena distribución cuando cada quien sabe qué hacer y en qué momento, logrando eficiencia en la tarea que le toca desarrollar, además de darle significado a lo que se proyectó. Con ello, se evitarán aquellas conductas de los miembros de la organización contrarias a su misión:

"...cada quien hace lo que le gusta, aunque sea incorrecto y no hace lo que no le gusta aunque sea su obligación."⁴⁷

Organizar no es tarea fácil, pero ayuda mucho si se sabe a dónde se va, por lo que los objetivos enunciados en la fase de la planeación, impedirán desviaciones. Es frecuente escuchar directores de escuela que expresan el hecho de que escuelas bien organizadas son consecuencia de que se les asignó buen personal y de esta manera, aducen, que cualquier escuela funciona.

Definitivamente podría decir respecto a la labor de los directores que mientras mejor directores mejores escuelas.

De aquí se puede establecer dos principios básicos de la organización:

⁴⁶ DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACIÓN 2001:37.

⁴⁷ REVISTA DE LA SECYBS No. 11.

“Una organización es eficaz si permite la contribución de cada individuo a la obtención de los objetivos de la escuela. Una organización es eficiente, si facilita la obtención de los objetivos deseados, con el costo mínimo y con el menor número de problemas.”⁴⁸

De tal forma esta serie de objetivos, se puede lograr con la importante tarea del Director, la cual es fundamental y es a él a quien le toca organizar al personal, por lo tanto se sugiere que se siga estos principios, para el desarrollo del proyecto que se ha planeado:

- 1º. De manera colegiada, revisar los objetivos y metas que se pretendan lograr.*
- 2º. Identificar las actividades a realizar para alcanzar los objetivos y metas.*
- 3º. Agrupar el tipo de actividades y proceder a asignarlas a los miembros de su personal, es muy importante considerar en ello los intereses de los maestros.*
- 4º. Delegar a un maestro (si es posible), la coordinación del proyecto.*
- 5º. Precisar los recursos de que se dispone y el tiempo para cada actividad.*
- 6º. Revisar de manera colegiada los mecanismos de control y criterios de evaluación.”⁴⁹*

La mejor forma para que cada miembro de la organización conozca que es lo que debe hacer y cómo hacerlo, es elaborar un manual de procedimientos. Documento que considera una descripción muy sucinta de las actividades a realizarse, partiendo desde luego, de las necesidades de la escuela.

De manera general, un manual de procedimientos se compone por:

- ❖ Las políticas
- ❖ Los objetivos
- ❖ La descripción de los procedimientos
- ❖ El diagrama de flujo

⁴⁸ Ibid. (1998:44)

⁴⁹ Ibid. (1998:44)

❖ Los formatos.

De esta manera, se pretende que la organización escolar se dirija hacia la dirección correcta, para la buena realización del plan, y además, del correcto desarrollo de éste con el apoyo de todos:

*..." planificación de la educación en función del proceso de desarrollo social es un factor de cambio, pero a la vez constituye un componente principal del cambio mismo."*⁵⁰

A la planeación, fase inicial del proceso administrativo, corresponde asegurar una adecuada orientación de las acciones, al establecer objetivos. Y la determinación de la forma en que la organización ha de utilizar los recursos.

Se debe analizar con profundidad la situación de partida, utilizando procedimientos objetivos y técnicas viables, que nos permitan formular una propuesta, en función de las metas que toda organización se plantea. Por lo que estaríamos planeando una situación inicial, utilizando medios y técnicas para lograr unos resultados en un tiempo determinado: estaríamos planificando. La participación y la formación de los equipos de profesores en estas técnicas debe ser uno de los empeños prioritarios de toda organización educativa. A continuación daremos a conocer un esquema general de planificación para reforzar lo que hemos planteado:

"Análisis inicial (Situación de partida de la organización);

Propuesta de actuación / Plan (Según el contexto medios, tiempos y objetivos);

Implantación / tiempo de ejecución (Ordenamiento de los medios: Soporte teórico, técnicas, Aspectos legales);

Resultados / metas (Objetivos de eficacia y eficiencia. Satisfacción de las demandas sociales).

*Concepción participativa: actividad educativa, organización y gestión."*⁵¹

⁵⁰ ARRIEN MATUS LAZO, (1987).

⁵¹ AGUILAR Y BLOCK "Planeación escolar y formulación de proyectos". TRILLAS. (1995: 128)

Con la planificación se pretende introducir orden y dirección en el proceso de cambio; de tal manera que se desarrolle dentro de las pautas establecidas con anterioridad, y permita un control del procedimiento de ejecución.

La planificación permite señalar a dónde se quiere llegar y qué se pretende lograr en un tiempo determinado. Utiliza un conjunto de técnicas especializadas que facilitan el diagnóstico, la determinación de los objetivos y la formulación de planes y programas. La planificación debe ser evaluada no por sus técnicas, sino básicamente por sus propósitos y por sus resultados.

Para la mejor planeación de actividades de la escuela habrá que considerarla como un sistema (conjunto de elementos que se interrelacionan para alcanzar determinados objetivos). Los resultados que se obtengan dependerán, en gran parte, de la naturaleza de las interrelaciones y del grado de importancia que cada elemento tenga, con relación a los demás.

Con la planeación, la organización tendrá distintos beneficios, mismos que se verán reflejados de la siguiente forma: .

El uso de la planeación:

- a) alienta el pensamiento sistemático de la dirección viendo hacia futuro;
- b) lleva a una mejor coordinación de los esfuerzos de la empresa;
- c) conduce al establecimiento de normas de actuación para el control;
- d) hace que la empresa afine sus objetivos y políticas que la orientan;
- e) da como resultado una mejor preparación para acontecimientos súbitos y;
- f) proporciona a los ejecutivos participantes un sentido más vivo de los cuáles son sus responsabilidades recíprocas.

La organización de la escuela deberá seguir los siguientes pasos para la realización del plan:

- Diagnóstico.
- Pronóstico.

- Objetivos.
- Estrategias.
- Táctica.
- Control.

2.3 La función del Consejo Técnico desde la lógica de la planeación.

El Consejo Técnico tiene un papel muy importante en la coordinación a nivel de centro. Ya que sus decisiones y funciones generalmente se concentran en los apartados de planificación y evaluación de la actividad del centro; así como en aquellas resoluciones que dan fundamento al contenido organizativo.

“...algunas de las principales funciones: el contenido explícito del proyecto educativo; planificación global de la actividad profesional de centro”. ⁵²

La Planeación del Proyecto Escolar es tarea del C.T.C. de la escuela, el cual habrá de basar sus acciones de manera participativa, en el que todos los que cooperen se comprometan en el logro de los objetivos que se señalen. El C.T.C. puede guiarse, para la elaboración del proyecto, en las siguientes preguntas guía:

El ¿qué?

Que será la descripción precisa del proyecto de trabajo en base a las necesidades de la escuela o de alguna problemática que aqueja en ese momento.

El ¿para qué?

Aquí se describirán los objetivos que se desean alcanzar, lo que se pretende conseguir durante el desarrollo del proyecto, con ayuda de todas las actividades que se pondrán en marcha.

El ¿por qué?

⁵² ALDAMIZ ¿Cómo hacerlo? *Propuestas para educar en la diversidad.* GRAO / ESPAÑA. (2000:104)

Se señalará las necesidades que se tienen en ése momento la institución educativa donde presto mis servicios, señalando las ventajas y desventajas los alcances y las limitaciones, para tener un mejor panorama de lo que se quiere poner en marcha.

El ¿cómo?

Serán todas las actividades, formas o procedimientos a realizar, su secuencia y los resultados que se esperan.

El ¿con qué?

Se señalan los recursos materiales necesarios con los que se cuentan en ese momento a utilizar, para la buena marcha del proyecto.

El ¿con quién?

Son las personas involucradas e interesadas para poner en marcha el proyecto, individual o por comisiones.

El ¿cuándo?

Se refiere a la precisión de las fechas, plazos y tiempos requeridos para la actividad del proyecto.⁵³

De esta manera, el C. T. C. participará en la realización del Proyecto Escolar para lograr la profesionalización permanente del personal docente, en la escuela donde trabajamos. Lo que se encuentra fundamentado en los siguientes puntos que a continuación se presentan; de acuerdo con su operación:

- *Permite la detección de necesidades en la práctica y en la prestación del servicio. Facilita la atención oportuna de las necesidades detectadas y de los problemas de docencia que en lo cotidiano se presenta.*
- *Genera y promueve el análisis de contenidos de los documentos técnico-pedagógicos normativos y de otros apoyos bibliográficos.*

⁵³ AGUILAR y BLOCK. *Planeación escolar y formulación de proyectos*. TRILLAS (1995:25-52)

- *Contribuye al enriquecimiento de experiencias educativas a través del intercambio.*
- *Propicia la búsqueda de diferentes medios de información, consulta y asesoría.*
- *Fomenta el trabajo colegiado y el establecimiento de técnicas y mecanismos para su desarrollo.*
- *Promueve la investigación educativa a partir de la identificación de necesidades específicas de docencia.*
- *Incrementa las posibilidades para la actualización profesional y superación académica.*
- *Fortalece la comunicación del personal, la cooperación y creatividad en el trabajo.*
- *Promueve la búsqueda conjunta de soluciones a todos los miembros del proceso educativo, a través de aprendizajes significativos."* ⁵⁴

Es por ello, que con lo anteriormente dicho, el C.T.C. cobra un importante papel en la realización del Proyecto, y que además se pretende realizar en el mismo centro de trabajo donde se presentan problemáticas existentes, ahí es donde se encuentran todos los involucrados e interesados por un mejor desarrollo del trabajo que se vive con la enseñanza de los niños en la escuela primaria.

2.4 El proyecto escolar en estudio de la planeación.

La acción de proyectar, en la definición de la real academia española tiene tres aplicaciones:

⁵⁴ TÉCNICAS Y TÓPICOS pág. 15.

- a. lo que se lanza hacia adelante y a la distancia.
- b. Idear, tratar, disponer o proponer un plan para ejecutar algo.
- c. anticipar una idea o una representación más clara del futuro, lo que permite identificar caminos, vías y otras alternativas para llegar a construir ese futuro.

El diccionario Larousse da dos definiciones de proyecto:

- a. Lo que se tiene intención de realizar.
- b. La primera idea de realización; una primera redacción de algo.

Así la definición de proyecto, se deduce sus dos componentes fundamentales:

- Un componente de creatividad e inventiva, de sueños, deseos, utopías y esperanzas;
- Un componente de acción y organización necesaria para construir ese futuro deseable y posible.

"Todo perfeccionamiento en servicio será eficaz si cuenta con un proyecto institucional que lo contenga y un equipo docente para asumirlo. Y esto nos acerca a otros temas que tienen relación directa con una formación permanente y continua de maestros y profesores: la reflexión sobre la práctica y la participación en equipos docentes".⁵⁵

El Proyecto Educativo de Centro pretende una eficaz gestión de todo el centro educativo en los ámbitos pedagógico, institucional, administrativo, humano y de servicios.

"Parte de un análisis contextual del centro sobre los factores extrínsecos e intrínsecos que influyen en el mismo y condicionan en el proyecto: los preceptos legales, situación socioeconómica y cultural de la zona, tipología escolar estructura y funcionamiento del mismo."⁵⁶

⁵⁵ RIVAS, La formación permanente del profesorado más allá de la reforma. Ed. ESC. ESP.
⁵⁶ Proyectos en los Centros Educativos para Primaria y secundaria. ESPAÑA 1996

Todo ello requiere por supuesto de un trabajo en equipo que conlleva a la necesidad de una formación permanente dentro del centro para atender esa demanda, generando así una reflexión personal y una reflexión en grupo, intercambio de opiniones y experiencias viéndolo desde el punto de vista como una investigación-acción.

"La investigación-acción se concibe, primordialmente, como una tarea colectiva, una empresa común de un grupo de profesores empeñados en la mejora de la práctica educativa por ello la consideramos como una estrategia de formación centrada en la escuela, más eficaz, según Wood, 1988, como medio de desarrollo del staff que las típicas "jornadas inservice".⁵⁷

Referente a lo anterior, sólo se podrá lograr siguiendo las fases típicas de la administración de un proyecto:

- o Definición del objetivo;
- o Planeación de actividades;
- o Programación;
- o Ejecución del plan y programa;
- o Control del avance;
- o Re-planeación y reprogramación.

Todo centro escolar desarrolla siempre un Proyecto Educativo. Cada centro debe plantearse claramente lo que pretende hacer y en virtud de qué valores y objetivos se decide una organización, una programación, unos métodos, unas formas de evaluación y una las relaciones interpersonales.

"El Proyecto Educativo de un centro escolar público ha de ser fruto del consenso de toda comunidad escolar.

...se trabaja por la vía de participación y colaboración.

...entrar en Proyecto puede ser la oportunidad de articular vida de la escuela, los acontecimientos de cada día, las situaciones problemáticas, las urgencias, la participación de los distintos actores en un todo coherente."⁵⁸

⁵⁷ GARCÍA. *La formación permanente del profesorado más allá de la reforma*. Ed. ESC. ESP. 1993 pág.47.

⁵⁸ ANTOLOGÍA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA . (2000:12-14).

En los centros educativos, consciente o inconscientemente se lleva acabo una planeación, tanto en ámbito pedagógico, como de organización.

Debemos diferenciar dos ámbitos concurrentes de trabajo: uno dirigido a la planificación de aspectos del ámbito pedagógico / didáctico, diseño y desarrollo curricular; y, otro más, en la línea de articular cuestiones del ámbito de la organización, gestión y la propia normativa vigente.

La conformación del propio sistema se traslada a los centros confluendo en el primer documento de planificación y definición, tanto en la línea pedagógica como en la organizativa: el **Proyecto Educativo de Centro**.

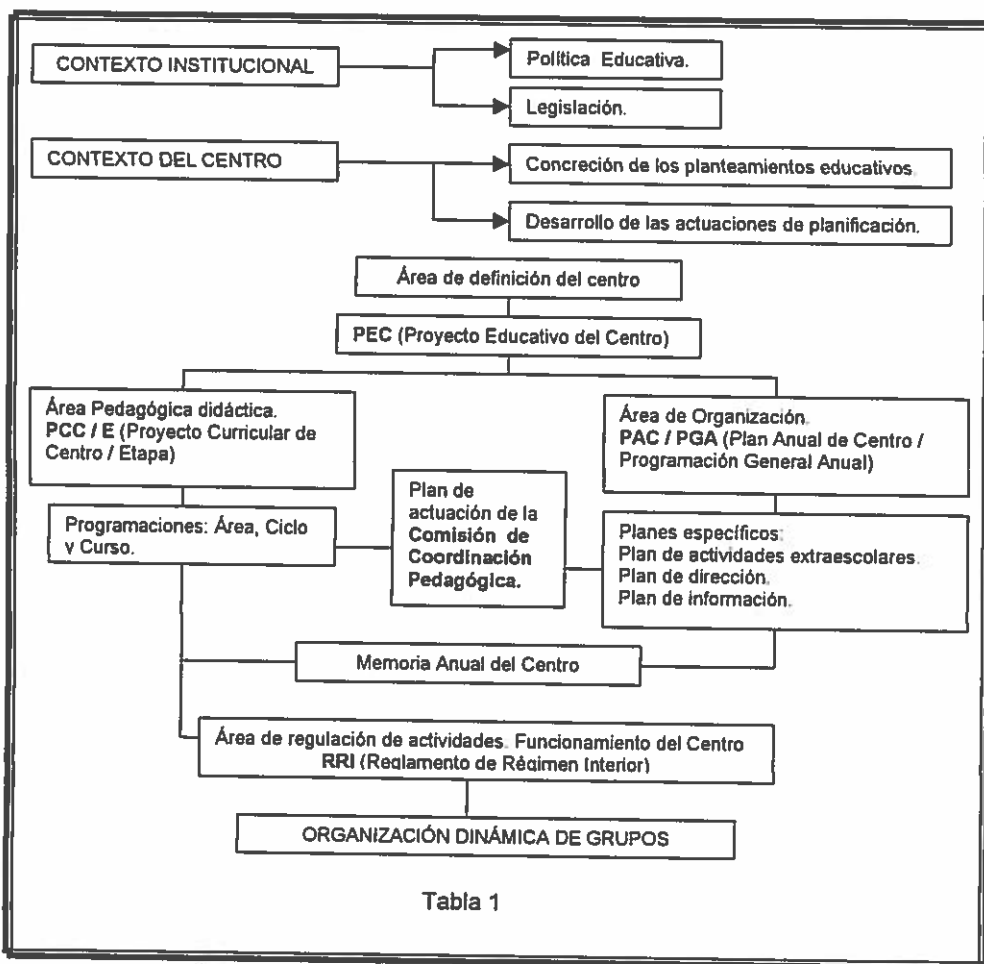


Tabla 1

En la tabla 1 se observa el modelo de Planificación Integral de Centro. Como podemos observar, uno de los instrumentos básicos de la planeación es el Proyecto Educativo.

“En un hipotético organigrama de instrumentos de la planificación en los centros, el Proyecto Educativo del Centro ocuparía la parte más alta, sería el primero que habría que abordar y elaborar, para así dar coherencia y poder justificar el resto de instrumentos utilizados para la planificación.”⁵⁹

El Proyecto Educativo de Centro desempeñará un papel muy importante, a saber:

**“Marca el “estilo” propio del centro, el carácter y personalidad del centro.*

Permite conocer lo fundamental de un centro de forma clara y sencilla.

**Potencia la propia identidad de centro y la autonomía. Parte de la propia definición y proyecta líneas de actuación propias.*

**Supone un compromiso colectivo, una línea común de actuación vinculante para toda la comunidad educativa. Es producto de un consenso inicial. Implica crítica, reflexión y participación.*

Es una propuesta integral referida a todo el ámbito educativo del centro:

-Ámbito organizativo y de gestión

-Ámbito docente / pedagógico.

**Propicia mayor unidad de criterios en todos los ámbitos de actuación.*

**Contribuye a determinar los valores fundamentales en el ámbito educativo y que corresponden a los centros como instituciones y núcleos de la actividad educativa.”⁶⁰*

Por lo anteriormente dicho, manifestamos que no hay duda que la calidad de la educación debe partir desde los mismos centros de trabajo. La educación

⁵⁹ *Proyectos Educativos en los Centros de educación primaria y secundaria España, 1996.*

⁶⁰ BOLIVAR, B. *Los centros educativos como organizaciones que aprenden.* LA MURALLA, ESPAÑA, 2000, pág 93.

permanente de los maestros no escapa a esta tendencia, misma que se encuentra en el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. El problema radica en que los directivos aún no encuentran como llevar a la práctica dicha idea: creen que la mejor manera de asumir la tarea es a través del Proyecto Escolar, que puede convertirse en un instrumento valioso no sólo para organizar la capacitación, actualización y superación profesional de los maestros, sino también, como sucede frecuentemente en nuestra escuela, para otras acciones de carácter académico y social.

Se define al Proyecto Escolar, como el mecanismo por medio del cual la comunidad educativa, maestros, alumnos, directivos, personal administrativo y padres de familia; concensan sus opiniones y puntos de vista a fin de optimizar las acciones educativas de la escuela donde trabajamos. Él o los proyectos escolares se pueden derivar del plan anual de trabajo de la escuela. En muchas ocasiones, el plan cumple una función meramente administrativa, el proyecto en cambio se convierte en algo vivo porque surge de la participación de todos y en base a las necesidades más sentidas.

Según CONALTE (1993), el Proyecto Escolar tiene las siguientes finalidades:

"Dar sentido a la tarea educativa, al promover y comprender la participación corresponsable de la escuela y la comunidad en tareas de beneficio común.

Proporcionar a cada escuela un perfil diferenciado de acuerdo a las necesidades y recursos de la zona donde se encuentra ubicado.

Relacionar el trabajo docente con el de las otras instancias socializadoras (familia, medios de comunicación, etc.) incorporado a la práctica educativa, métodos, que permitan a los maestros planificar, organizar y realizar acciones de vinculación escuela-comunidad.

Renovar la función social de los maestros mediante el fortalecimiento de su papel en la búsqueda de soluciones a los problemas de aprendizaje de sus alumnos y a los problemas sociales con los que se relacionan.

Promover la autonomía de escuelas y comunidades para tomar sus propias decisiones en el contexto de las normas emanadas de la SEP.

Dirigir los procesos educativos y los procesos sociales hacia el desarrollo de formas de convivencia más justas y más independientes.”

La planeación del proyecto, se tendrá que llevar acabo tomando en cuenta los puntos anteriormente citados, ya que a nuestro parecer abarca todas las expectativas que una institución educativa espera para cubrir todas las necesidades y carencias que se presentan día con día - tal y como sucede en nuestra escuela -. En la siguiente cita se establece la misma idea de la planeación de un proyecto, tal y como el que hace un momento se dijo:

“Se espera de los profesores que sean capaces de analizar el contexto en que se desarrolla su actividad y de planificarla... De saber trabajar en un equipo dentro de un proyecto de centro, de reflexionar y analizar sus teorías implícitas; de trabajar en aulas con niños integrados, de investigar, innovar, atender alumnos de diferentes niveles de rendimiento, de participar en proyectos de innovación curricular, de participar en procesos de auto evaluación de la escuela, de mantener relaciones fluidas con la comunidad y con los propios compañeros...”⁶¹

⁶¹ GARCIA “ *La formación del profesorado para el cambio educativo*”. (1994:144)

3. EL BUEN FUNCIONAMIENTO DEL PROYECTO ESCOLAR.

3.1 Conformación de cuerpos académicos.

Los cuerpos académicos o también conocidos como equipos de trabajo, pueden estar formados por docentes y no docentes entre los cuales podrían estar: profesores, asesores psicopedagógicos, padres, administrativos y alumnos. El motivo con que se forma un equipo es con la finalidad de aprender de los demás y comprender mejor, vivir mejor y ser más competitivos. Y para que se forme este equipo, los integrantes, deben estar motivados hacia la tarea que han de cumplir.

En al mayoría de los casos siempre se nos imparten cursos en vez de trabajar con la formación de equipos y trabajar en conjunto, pero ello ha sido un fracaso, tanto así que el profesor se ha ido desmotivando y acaba no asistiendo a ellos:

“Se considera que el curso es incapaz de influir para modificar ni las conductas, ni mucho menos, las actitudes de los profesores. Este desprestigio hace que se propugnen como alternativas más valiosas los seminarios, grupos de trabajo intercambios de experiencias, etc.”⁶²

De esta manera, trabajando con el cuerpo académico de la escuela, es mucho mejor; debido a que se adquieren muchas ventajas. La principal es la de coordinar y dar coherencia al proceso de aprendizaje, el cual es la tarea que más nos debe de interesar a los maestros; compartiendo experiencias con los compañeros y las compañeras, ya que ello puede darnos elementos para mejorar nuestra práctica docente. Además, reflexionar sobre la experiencia ajena puede ayudarnos a mejorar la nuestra para tomar algunos aspectos aplicables. Todo esto, con base en una necesidad del propio Centro de Trabajo:

⁶² GARCIA J. *La formación permanente del profesorado más allá de la reforma.* ESC. ESPAÑOLA. . (1993;101)

"La creación de los equipos docentes nace de la toma de conciencia de una necesidad <<Hay que actuar de otra manera>>, afirmación que implica el análisis del propio trabajo".⁶³

Entonces, *actuar de otra manera* implica que se haga una revisión general de todas las actividades que se realizan en el colegio, como pueden ser los valores, normas y actitudes, con los que se trabajan con el alumnado por parte de los docentes. Esto puede ampliar nuestra aportación al aula, ya que es compartida, complementada y reforzada por el resto de compañeros y compañeras.

Una de las tareas del equipo docente es hacer el seguimiento del aprovechamiento del alumnado y, en muchos casos, esta tarea no deja tiempo para la coordinación profesional. Si además de hacer dicho seguimiento, hay que hablar y tomar decisiones acerca de otros temas: fiestas escolares, salidas créditos de síntesis, etc. aún habrá menos tiempo. Y menos si lo tratamos en el espacio de los C.T.C.

En los centros educativos donde existe un buen clima, el profesorado se siente más apoyado y aparecen más experiencias innovadoras; hay menos miedo a equivocarse. Se puede aprender de los errores propios y ajenos, y proponer modificaciones para superarlos.

Que la comunidad educativa dedique esfuerzos y recursos para favorecer el buen clima es muy importante, pues consigue que profesorado y alumnado se encuentren en mejores condiciones de trabajo, y por tanto, aumenten sus deseos de trabajar y de implicarse en la mejora.

El docente no depende solamente de los estudios realizados, sino que también depende en gran parte de sus experiencias personales, para compartir, decidir y trabajar en un cuerpo académico o equipo de trabajo. De esta forma, además de ir mejorando su labor como maestro, también adquiere, como consecuencia, otros conocimientos que fortalecerán su formación y que le ayudarán en su trabajo como profesional docente; Aldamiz nos menciona que:

⁶³ DELAIRE y HORDORNEAU, *Los equipos docentes Formación y funcionamiento*. NARCEA., (1991:75)

*"...el profesorado para conseguir recursos y estrategias que le ayuden a mejorar su práctica docente es sin duda la formación permanente. La actualización de conocimientos y de estrategias didácticas que se pueden conseguir participando en cursos, seminarios y otras actividades de formación pueden convertirse en un soporte sin dar respuestas a nuestras necesidades y demandas. Por lo tanto sería conveniente que el tipo de formación que se oferte tenga muy presente las demandas del profesorado y que de alguna manera se anticipe a futura necesidades."*⁶⁴

De esta manera, se puede percibir que es importante formar cuerpos académicos dentro de la institución para el buen funcionamiento de ésta. Se necesitan grupos de profesores preocupados y ocupados en mejorar la práctica docente y la atención de los niños, lo cual puede ser un importante recurso para aplicar en el aula. A su vez, nos da otra visión de la tarea profesional y nos proporciona un soporte de seguridad el poder conocer nuestras ideas y propuestas dentro del cuerpo académico.

"La calidad del trabajo de un centro esta muy relacionada con el nivel de reflexión sobre la práctica, con la capacidad de buscar recursos y ayudas para mejorarla, y en la creatividad que se manifiesta por generar las innovaciones necesarias.

*Todo esto se hace imprescindible el trabajo en equipo y la coordinación de todos los profesionales."*⁶⁵

Es por esto que, quizá más que ningún otro tipo de organización, la calidad en la escuela dependerá de las personas y de las interrelaciones entre ellas. Y al igual que en otra organización, todas las actividades se encuentran estrechamente vinculadas entre sí. Por tanto, un movimiento hacia una mejor calidad del proceso educativo requiere de un alto grado de participación, activa y propositiva, de todos los agentes implicados.

⁶⁴ ALDÁMIZ. *¿Cómo hacerlo? Propuestas para educar en la diversidad*. GRAO / ESPAÑA. (2000:51)

⁶⁵ *Ibid.*, pág 93.

"Los seminarios o grupos de trabajo se consideran como modelos de formación en grupo frente a los modelos individualizados, autoinstructivos, modulares más propios de la formación a distancia. Actualmente el modelo de formación en grupo se concibe más como una actividad colectiva: formar al profesorado en el contexto de su trabajo con el grupo en el que esta involucrado, como es la formación centrada en la escuela en todas sus modalidades."⁶⁶

Entre estos agentes, el más importante es el órgano capacitado para generar la calidad, es decir, el equipo docente. Director y maestros tienen que compartir el propósito de mejorar la calidad, comprender que para esto se requiere de un cambio de actitudes, de la disposición a modificar las mismas y de ser consecuentes con la decisión de cambio:

"... todo proceso de mejoramiento en equipo es un proceso de aprendizaje que va enriqueciendo a las personas que participan, a la vez ellas enriquecen el proceso colectivo. Cuando se da a las personas la oportunidad de mejorar su trabajo, se liberan energías creativas que transforman la organización. Un cambio cultural sólido debe estar sustentado en valores claros, compartidos, y practicados por todos en la escuela. Entre estos valores, los más importantes son la preocupación central por la satisfacción de las necesidades de nuestros beneficiados (de nuestros alumnos, en primera instancia), y el desarrollo humano de las personas que interactúan dentro de la escuela y en torno a ella."⁶⁷

De esta manera, el cuerpo docente se reunirá con la convicción, compromiso e inquietud de modificar situaciones obsoletas, con la finalidad de lograr el objetivo, por medio de serie de tareas. Y para que este equipo pueda tener éxito es necesario que se den ciertas condiciones:

"Metas comunes, Liderazgo, Interacción e involucración de todos los miembros, Preservación de la autoestima individual, Comunicaciones abiertas, Poder dentro

⁶⁶ GARCÍA, J., *La formación permanente del profesorado más allá de la reforma*. ESC./ES. (1993:74)

⁶⁷ SCHMELKES, *Hacia la mejor calidad de nuestras escuelas*. SEP. (1995:56)

del grupo para tomar decisiones, Atención al proceso y el contenido, Confianza mutua, Respeto por las diferencias y resolución estricta de los conflictos".⁶⁸

En el siguiente cuadro se podrá apreciar el funcionamiento de estas sugerencias:

Funciones del líder	Necesidades de grupo	Tareas del líder	Tareas de los miembros del grupo
Propósitos definidos	<ul style="list-style-type: none"> • Objetivos comunes. • Atención al contenido. • Liderazgo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Fijar límites. • Interpretar los contenidos de la empresa. • Facilitar que el grupo fije sus propios objetivos. • Evaluar y monitorear el avance hacia las metas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer preguntas para comprobar la comprensión. • Participar en la fijación de objetivos para el grupo. • Ayudar al líder a evaluar y monitorear los avances en los objetivos.
Poder de participación	<ul style="list-style-type: none"> • Alto grado de involucración de todos los miembros. • Preservación de la autoestima. • Liderazgo. • Respeto por las diferencias. • Confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hacer preguntas. • Escuchar. • Mostrar comprensión. • Resumir temas. • Buscar puntos de vista divergentes. • Registrar las ideas. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usar la experiencia y conocimientos para contribuir con ideas. • Escuchar a los demás. • Construir con las ideas de los demás. • Considerar las ideas ajenas. • Hacer preguntas. • Pensar creativamente.
Propuestas por consenso	<ul style="list-style-type: none"> • Resolución constructiva de conflictos. • Poder del grupo para tomar decisiones. • Liderazgo. • Confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Usar técnicas de proceso grupales (tormenta de ideas, resolución de problemas, prioridades, etc.) • Hacer preguntas. • Escuchar. 	<ul style="list-style-type: none"> • Centrarse en los intereses y objetivos comunes. • Escuchar y considerar las ideas de los demás. • Dar a conocer las necesidades de cada uno. • Disentir en forma constructiva.

⁶⁸ REESS, *El liderazgo de los grupos de trabajo*, PANORAMA EDITORIAL. (1997:42)

<p>Proceso dirigido</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Atención al proceso. • Liderazgo. • Confianza. 	<ul style="list-style-type: none"> • Impartir una dirección clara. • Intervenir para evitar desviaciones. • Comprender al grupo y hacer los ajustes necesarios. • Permanecer neutral. • Sugerir alternativas del proceso para alcanzar las metas de grupo. 	<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar. • Tener en mente el propósito. • Enfocarse al objetivo. • Usar la propia energía y entusiasmo para encauzar el proceso.
-------------------------	--	---	--

Como pudimos observar en el cuadro, para que las reuniones sean más productivas deben tener objetivos claros, un proceso definido y una conclusión sobre ellos. En resumen, la reunión exitosa persigue dos propósitos: obtener propuestas concretas de solución y el compromiso voluntario de los participantes de colaborar en los acuerdos generados.

“El modelo para el liderazgo de las reuniones es el mismo descrito para el manejo y liderazgo de grupos:

Propósitos definidos.

Poder de participación.

Propuestas por consenso.

Poder dirigido.⁶⁹

El equipo docente deberá tener muy en cuenta que, para el buen funcionamiento de éste, será necesario que todos tengan propuestas y metas similares, claras; que al interior del cuerpo docente se apoye la participación fluida; se fomenten las propuestas, sin temor a ser criticados, y que de alguna forma sean aceptadas por la mayoría de los integrantes para poderlas llevar a cabo. Por último, que el Director intervenga para evitar desviaciones y ubicar al grupo, en caso de presentarse alguna confusión.

⁶⁹ Ibid. (1997:81)

Se puede apreciar que este autor maneja algo imprescindible: la participación por medio de equipos de trabajo; tener siempre presentes los objetivos o propósitos, definidos, claros y comunes para todos, y una cooperación constante:

"...se considera al trabajo de grupo como la forma que mejor se adapta al público de adultos, a la vez ofrece la posibilidad de una expresión individual de aspiraciones y dificultades y el basamento de la cooperación con los otros sujetos de formación.

*Existe grupo cuando los individuos tienen objetivos comunes e interactúan unos con otros. Esta definición sitúa al grupo en la red de las relaciones interindividuales y la organización institucional".*⁷⁰

Así, el equipo docente, al reunirse para resolver las distintas problemáticas que se presentan en la práctica, tendrá como opción en todo momento, el aprendizaje y la formación permanente, que pueden tener como objetivo:

*"perfeccionamiento profesional ...o grupos de tipo Balint en los cuales lo que dicen los participantes acerca de sus prácticas y experiencias se analizan en el grupo en relación con reacciones que provoca con los demás."*⁷¹

Por lo tanto, el equipo docente, con el análisis de su práctica, el querer modificar situaciones, e intercambiar experiencias como medio de solucionar problemas y aprender de los demás, se convertirá en un grupo de reflexión. El cual, como dice Helman (1988), tiene rasgos muy importantes:

"El grupo de reflexión puede convocarse y organizarse especialmente para reflexionar sobre problemas de interés. En estas problemáticas el propio grupo tiene decisión.

*Reflexionar es dar sentido, hacer sentido, interpretar, confrontarnos a nuestro no saber..."*⁷²

⁷⁰ FERRY, *Pedagogía de la formación*. Colección de formación de formadores. (1997:35)

⁷¹ *Ibid.* págs. 36-38

⁷² SOUTO, *Grupos de dispositivos de formación*. NOVEDADES EDUC. ARGENTINAS. (1999:117)

3.1 Problemáticas existentes de los cuerpos académicos.

Uno de los obstáculos para que los profesores puedan reunirse y formar cuerpos académicos, como círculos de estudio o equipos de trabajo, es la presencia del estrés que padece cada uno de ellos. Esto puede ser generado por diversos problemas, tales como: indisciplina en clase, número excesivo de alumnos, carga excesiva de trabajo, falta de tiempo, relaciones conflictivas con sus colegas, percepción de un salario bajo, insatisfacción en el trabajo, entre otros. Por tal motivo el estrés, puede generar en el profesor los siguientes síntomas:

...“en su vida personal (tensiones problemas físicos, y de salud mental, imagen desvalorizada, agresión, neurosis y ansiedad; y en su tarea docente (falta de entusiasmo y motivación, agresión e irritabilidad, ausentismo laboral, relaciones conflictivas con sus alumnos, etc.).”⁷³

Síntomas que diariamente presentan nuestros compañeros en la escuela, y que increíblemente no se hace nada, o casi nada, por abatir esas dificultades.

Otro de los problemas que nos enfrentamos en el funcionamiento del cuerpo académico, es la idea errónea que tiene el profesor de pensar que con los estudios realizados tiene la capacidad de saberlo todo; o bien, que por tener varios años trabajando en el magisterio, ya no hay nada que aprender, inclusive de sus demás compañeros. También argumentan que “para qué continuo cooperando y aprendiendo de los demás” si ya “ voy de salida”. Sin embargo, todo lo anterior no compagina con la mentalidad que debe tener profesional, puesto que el profesor lo es, y por lo tanto, pierde el sentido del objetivo de su práctica docente. Para ser profesional hay que compartir los conocimientos y acciones con otros profesionales:

“Por más “artesanos” que seamos en el aula, el acompañamiento en la auto evaluación, el sentirse apoyado por un directivo, asesor o coordinador, o bien por otro colega, ayudará a percibir mejor los resultados de su tarea.

⁷³ GARCIA, J. *La formación permanente del profesorado más allá de la reforma.* ESC/ESP. (1993:52)

Todo perfeccionamiento en servicio será capaz si cuenta con un proyecto institucional que lo convenga y un equipo docente para asumirlo.”⁷⁴

De continuar esta forma de pensar, será difícil que se logren formar verdaderos cuerpos académicos en la escuela que logren el buen funcionamiento del Proyecto Escolar. La coordinación entre el equipo docente será nulo y el trabajo docente se realizará con mayor dificultad, ocasionando que el servicio prestado a la comunidad sea de mala calidad.

“Un profesor ya no puede saberlo todo, pero debe estar en condiciones de guiar a sus alumnos para que busquen la respuesta a cualquier interrogante que se les plantee.

La formación académica será el eslabón más fuerte de la formación permanente que exigen los cambios científicos y tecnológicos actuales.”⁷⁵

Por otra parte, si el Director no persevera para lograr una buena organización con su personal docente, mucho menos podrá encaminarse hacia la de solución de los diversos acontecimientos indeseables que se presentan en la práctica.

“El Director tiene dos funciones: la de estimulación y apoyo, que se refiere a cuidar los procesos, y la de control, que se refieren a monitorear los resultados. La filosofía de la calidad hace énfasis en la primera pero también requiere de la segunda.”⁷⁶

Otro de los problemas comunes que se presentan en la conformación de los cuerpos académicos, es el individualismo que tienen cada uno de los profesores, con la falsa idea de que el trabajo aparte, es lo mejor, o simplemente el hecho de no querer compartir con otros sus conocimientos.

“Muy a menudo los profesores de un centro escolar no se sienten así mismos como formando de parte de un equipo de trabajo. Pueden identificarse con cada uno de

⁷⁴ PAREDES, *Hacia la profesionalización docente*. ATENEO. (1995:36)

⁷⁵ *Ibid.*, pág.20.

⁷⁶ SCHMELKES, *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. SEP. (1992:75)

los demás en términos de papel y lugar de trabajo, y pueden llegar a tener un sentimiento de lealtad a los otros y a la escuela, pero es raro que se sientan parte de un grupo de trabajo que discute, planifica y contribuye a tomar decisiones educativas.”⁷⁷

No obstante, el personal docente no debería tener este tipo de pensar, ya que obstaculiza la conformación del equipo de trabajo, dificultando más su práctica. En los contenidos del programa de estudio, se sugiere que se inicie a trabajar con los niños organizados en equipos, donde ellos se ayudan mutuamente en su aprendizaje. Por qué si los maestros que son los impulsores de esta tendencia, en la práctica no lo realizan. Esto nos lleva a pensar que realizamos nuestra práctica docente como una obligación o como la única manera de ingresar recursos a nuestra familias, olvidando que nuestra responsabilidad es la de prepararnos constantemente para afrontar, de la mejor manera, las dificultades que se nos presentan en este mundo que cambia tan aceleradamente:

“Los profesores, hoy como mañana, necesitan aprender mucho más en el trabajo, o en paralelo con él, donde puedan constantemente comprobar, refinar o recibir feedback sobre la mejora de lo que hacen. Necesitan acceso a otros colegas para que puedan aprender de ellos las enseñanzas de trabajo. La profesión de la enseñanza debe llegar a ser una iniciativa más del profesorado, sino también por el modo mejor en que está diseñado el trabajo.”⁷⁸

Sabemos también, que para una buena organización en la escuela, es necesario la participación activa de todos los maestros. Ya que si tal no existe, esto repercutirá tanto en su pensamiento, actitudes y conductas, como en el mejoramiento del sistema educativo. Algunas “razones” que se utilizan para justificar la escasa o nula participación son: falta de tiempo, obligaciones familiares, dificultad de desplazamientos realizadas fuera del horario escolar, falta de estímulos extrínsecos, desmotivación de su propia formación, desconfianza a actitudes que

⁷⁷ SARASON, *Los Centros Educativos como Comunidades que aprenden*. (1996.141)

⁷⁸ *Ibid.*

no corresponde a sus intereses, sino a intereses administrativos, cursos que no les han servido de nada, falta de participación en la planificación, realización y evaluación de la mismas, etc.

Por tal motivo, GARCIA J. (1993:55) nos dice que:

“La motivación debería surgir del mismo profesor, que siente la necesidad de perfeccionarse, que cuestiona constantemente su saber y su saber hacer, y no se conforma con repetir cada año, de la misma manera, las mismas enseñanzas”.

La repetición del trabajo a diario ocasiona que el docente se encasille en un solo contexto, y no lo deje ver más allá de su propia situación laboral que de alguna forma ocasiona insatisfacción en sus resultados:

*“Cuando el trabajo esta caracterizado por la repetición, bien sea debido al sentido de repetición del rol, o debido a la falta de oportunidades de promoción, los individuos pueden sentirse perdidos y sienten que su realización personal ya no es posible. Bajo estas condiciones, es fácil concluir que se puede esperar poco aprendizaje o desarrollo asociado a las responsabilidades del trabajo”.*⁷⁹

Como profesional de la enseñanza el profesor ha de conocer el sistema educativo en todas sus dimensiones, estructura, organización, legislación, etc. Solo conociéndolo podrá integrarse en él y desarrollar sus posibilidades. Necesita participar en aspectos organizativos y de gestión didácticos:

*“...el trabajo cooperativo ha de traducirse en una integración de diversos ciclos y equipos, comisiones o grupos de trabajo que se constituyan por (áreas, niveles, temas...) y colaborar en le cumplimiento del Plan de Centro...”*⁸⁰

A estos aspectos podríamos llamarlos como no-profesionales debido a que no dejan nada productivo en la práctica docente, dando como consecuencia, demasiadas deficiencias en el servicio, una calidad pobre:

⁷⁹ GARCIA M. *Formación del profesorado más allá de la reforma* Ed. Esc. Esp.

⁸⁰ IMBERNON (1989:31), *La formación del profesorado. El reto de la reforma.* LAIA / BARCELONA.

*"...aspectos de habituación no profesional...(no institucionalización del perfeccionamiento de los profesores; no-investigación en el aula; y no análisis de la propia práctica escolar, como hábitos pedagógicos de los profesores."*⁸¹

3.3 El cuerpo académico de la Esc. Prim. "Justo Sierra" de la zona 72.

El cuerpo académico que integran los maestros de la escuela donde damos nuestros servicios, en realidad no ha funcionado como un verdadero equipo docente, ya que cada uno realiza sus actividades educativas en forma individual.

Respecto a la realización de planes y proyectos, en la mayoría de los casos, éstos son realizados exclusivamente por el Director; aunque posteriormente sea llevado a cabo por los integrantes del cuerpo académico.

Por tal motivo, proponemos una alternativa: el proyecto que exponemos en esta tesis. Se pretende lograr la correcta realización de éste, como una opción para la profesionalización docente continua, además, para que no quede como proyecto, y se logre una mejor participación de los docentes en el trabajo en equipo, poniéndolo en marcha, para mejorar el trabajo:

*"la participación de todo el profesorado será necesaria no únicamente en la etapa organizativa, sino también en el momento de llevar a la práctica la formación permanente, de manera que se establezca un proceso continuo de modificación e introducción de las estrategias basado en la experiencia acumulada y, a la vez, en las nuevas necesidades detectadas. La ventaja que supone para los profesores en ejercicio trabajar en este contexto, radica en que su experiencia les permite desarrollar un papel constructivo y creativo en el proceso de planificación y decisión".*⁸²

3.4 Alternativas pedagógicas para estructuración del Proyecto Escolar.

Para la realización correcta del proyecto educativo de centro es necesario que se conciba como un trabajo en donde todos nos veamos beneficiados, con la mentalidad de que nos ayudará a mejorar nuestra práctica. De esta manera se

⁸¹ FERNANDEZ (1995:1), *Proyecto educativo*. NARCEA.

⁸² IMBERNON (1989:42), *La formación del profesorado*. El reto de la reforma. LAIA / BARCELONA.

podrá concebir a la escuela como una comunidad de aprendizaje, y se ve condicionado por cuatro factores relevantes:

“a) Valores institucionales compartidos: valorar el aprendizaje, interdependencia y trabajo en equipo, la expresión abierta de las diferencias, el compromiso y el apoyo mutuo; (b) Recursos: el comportamiento está en la base, como resultado, del trabajo conjunto. Este hace que los profesores dediquen tiempo a innovaciones y actividades fuera del aula, o a construir materiales. (c) Liderazgo: contando con el apoyo y esfuerzo de la dirección de proyecto y otras iniciativas; (d) Estructuras organizativas: toma de decisiones descentralizada, proyectos de trabajo conjuntos, enseñanza en “doble tutoría” y en equipos, son elementos que favorecen el desarrollo del curriculum por toda la escuela.”⁸³

En el siguiente cuadro podremos observar este proceso que acabamos de citar, donde se puede apreciar desde este momento la realización del Proyecto Escolar:



⁸³ BOLIVAR, B. (2000:95). *Los centros educativos como organizaciones que aprenden*. LA MURALLA ESPAÑA 2000.

En este esquema se retoman cada uno de los puntos que deben tenerse en cuenta para la realización del Proyecto Escolar; donde los valores institucionales deben ser compartidos por todos, para lograr una mejor direccionalidad y poder colaborar con el equipo docente para el desarrollo del vitae. Utilizando los recursos necesarios disponibles, y adquiriendo liderazgo por parte de cada profesor, con la toma de decisiones en la elaboración del proyecto, que como ya lo dijimos, es tarea del Consejo Técnico y no deben pasar desapercibidos. En cuanto a la actuación de los participantes en la realización de éste, algunos autores, opinan lo siguiente:

“...Fullan y Hargreaves (1997) ha propuesto un “profesionalismo interactivo”, como un reto al que se enfrentan las escuelas y los docentes a la entrada de un nuevo siglo. Este se caracteriza por tener el profesorado mayor discrecionalidad al tomar decisiones, como núcleo de profesionalidad, estas decisiones se toman en el seno de las culturas de trabajo cooperativas con los colegas; las decisiones no son sólo como aplicar lo estipulado externamente, comprende una reflexión crítica sobre el sentido y el valor de lo que enseñan y hacen.”⁸⁴

En este apartado, se menciona la actitud que debe tomar el docente con sus compañeros, con la finalidad de dejar atrás viejos vicios, es decir, las malas costumbres; que de alguna manera no permiten desarrollar nuestra labor educativa en forma reflexiva y crítica, tomando en cuenta que es nuestra responsabilidad capacitarnos permanentemente.

Por esto, dos de los principios de la “nueva cultura organizativa de los SEIEM” (1992), nos dicen que se requieren:

“Maestros con dominio de los contenidos básicos del aprendizaje, inmersos en procesos de actualización permanente.

Trabajadores de la educación con suficientes conocimientos, competencias actitudes y valores que les permitan ofrecer un servicio de calidad.”⁸⁵

⁸⁴ Ibid. (p.97).

⁸⁵ La nueva cultura organizativa de los SEIEM. 1992.

De esta manera, con una nueva actitud del docente, la exitosa realización del Proyecto Escolar, facilitará controlar mejor su situación en la Escuela. Frecuentemente se considera, que cuando un proyecto se ha elaborado, el Centro de Trabajo ha finalizado con su labor creativa. Todo lo contrario; cuando se ha generado un Proyecto Escolar, sus creadores se comprometen a mantenerlo activo y vigente. Proyecto que es impulsado a través de una constante revisión y contrastación con la práctica cotidiana; haciendo de esta interacción, el mejor camino para mantener su vigencia.

“El proyecto curricular de centro y el reglamento del régimen interior son las expresiones en éste ámbito del proyecto educativo de centro.”⁸⁶

El modelo que proponemos como alternativa pedagógica para la estructuración del Proyecto Escolar, esta basado en el enfoque sistémico; porque parte de considerar a la escuela como un sistema dependiente de otros (zona escolar, sector educativo). A su vez, este sistema se descompone en subsistemas (de recursos humanos, de planeación, de recursos financieros, de capacitación y actualización, y además de una profesionalización permanente, etc.).

Esta variante se basa en una administración racional -aquella que considera con precisión sus objetivos y define con claridad el problema que enfrenta el administrador racional (Director de la escuela)-, en la que el presidente del C.T.C. tiene que decidir entre las alternativas que se le presentan, en razón de las consecuencias o resultados.

Además, parte de considerar el proceso administrativo como un eje; es decir, planea determinando el cómo y para qué hacerlo; señala la organización al precisar a cada miembro del personal docente las actividades que le corresponden realizar, distribuyendo los recursos que se tienen disponibles. Señala la forma en que se ejecutarán las actividades, de acuerdo a lo que se ha previsto en el plan.

Finalmente se determinan las formas de cómo habrá de realizarse el control.

⁸⁶ ALDÁMIZ (2000:102). *¿Cómo hacerlo? Propuestas para educar en la diversidad*. GRAO / ESPAÑA.

Por último, se organiza a través de un Proyecto Escolar, entendido como el instrumento que permite la participación democrática de todos los miembros de la comunidad educativa y tiende a satisfacer las necesidades inmediatas del Centro de Trabajo.

"...un modelo de formación basado en la práctica profesional a través de la investigación acción centrado en la escuela sobre todo a través de proyectos curriculares, proyectos educativos de centro; acentuando la necesidad del empleo de estrategias diversificadas y destacando su carácter diversificado."⁸⁷

El modelo de proyecto para la profesionalización permanente de los maestros de nuestra escuela, considera las siguientes etapas:

- 1ª. Planeación.
- 2ª. Organización.
- 3ª. Ejecución.
- 4ª. Evaluación.

1. La Planeación del Proyecto.

La planeación del proyecto para elevar la profesionalización permanente del personal docente de la escuela, lo elaborará el Consejo Técnico, integrándolo de una manera participativa y entusiasta. Se guiará por las siguientes preguntas:

El ¿qué? Se refiere a exponer con claridad y precisión lo que el equipo docente desea emprender.

La portada del proyecto, se puede presentar de la siguiente manera:

⁸⁷ GARCIA, J., *La formación permanente del profesorado más allá de la reforma*. ESC. ESP. 1993 pág.7



Secretaría de Educación Cultural y Bienestar Social
Dirección General de Educación
Servicios Educativos integrados al Estado de México
Subdirección de Educación Primaria en Nezahualcóyotl.

ZONA ESCOLAR No. _____

SECTOR ESC. _____

**"PROYECTO PARA LA PROFESIONALIZACIÓN PERMANENTE DE LOS
MAESTROS EN EL CENTRO DE TRABAJO."**

(lugar y fecha)

PRESENTACIÓN

El presente proyecto para la profesionalización permanente de los maestros, responde a la inquietud del personal docente de la institución para vincular tareas de formación permanente con la práctica y de acuerdo a las condiciones de la escuela.

El proyecto que se pone a su consideración, se basa en una metodología eminentemente participativa en la que los maestros de manera colegiada, han determinado los procedimientos necesarios, para detectar los conocimientos y habilidades didácticas que se requieren para desarrollar con mayor calidad su labor.

A partir de la detección de necesidades, puede plantearse un programa de educación permanente centrado en los requerimientos de la escuela, mismo que en su oportunidad se habrá de someter a su consideración.

**A T E N T A M E N T E
POR EL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR**

EL PRESIDENTE

El ¿para qué? sería el siguiente paso, y nos expresará los motivos o las razones, de los fines que se pretenden al poner en marcha el proyecto. De esta manera, se formularán los objetivos y las metas que se pretenden

:

OBJETIVOS

- I. Determinar las áreas prioritarias, en donde se haga necesario una mayor Capacitación, Actualización y Superación Profesional de los maestros de la institución.
- II. Promover basándose en el trabajo colegiado, la autogestión, para resolver las carencias de carácter académico de los maestros de la escuela.

METAS

- A. Diseñar un programa anual de capacitación, actualización y superación profesional de los maestros de la escuela, que considere la participación de todo el personal docente.

El ¿cómo? se refiere a la forma en que se llevará a cabo el proceso del desarrollo de la realización del proyecto, respecto a una metodología:

METODOLOGÍA

El presente proyecto, se basa en una metodología eminentemente participativa, en la que los maestros, serán a la vez sujeto y objeto; esto es, que ellos mismos diseñen, elaboren y sean a quienes se aplique la metodología e instrumentos.

Para ello, se desarrollarán las siguientes actividades:

1. Presentación del proyecto a las autoridades educativas para su aprobación.
2. Ajustar el proyecto en función de las observaciones de las autoridades.

3. Revisión de la bibliografía relativa al proyecto y elaboración de la fundamentación teórica.
4. Detección de las necesidades de Capacitación, Actualización y Superación Profesional de los maestros.
5. Diseño de los instrumentos para recoger información y definición de los procedimientos para el tratamiento de los datos producto de los instrumentos.
6. Aplicación de los instrumentos a los maestros.
7. Tratamiento de la información.
8. Elaboración del informe de resultados.
9. Diseño del programa de educación permanente.
10. Evaluación del proyecto.
11. Presentación del informe final a las autoridades.

Al enunciar estas actividades, nos hace pensar inmediatamente en muchas de ellas. Éstas requieren subdividirse en tareas; así cada actividad tendrá una serie de tareas, las cuales serán realizadas por los maestros en lo individual o efectuadas por comisiones.

El **¿con qué?** En esta apartado se demostrará con que medios se cuentan, los cuales ayudarán con la puesta en marcha del proyecto:

RECURSOS

a) Materiales:

- 2 millares de hojas papel bond tamaño carta
- 2 millares de hojas papel bond tamaño oficio

50 estenciles

1 cinta para máquina de escribir

b) Financieros:

\$ 1,000.00 Viáticos.

\$ 2,000.00 Adquisición de bibliografía.

\$ 5,000.00 Pago de servicios profesionales a capacitadores externos.

El **¿con quién?** Aquí se darán a conocer todos los participantes que se encuentran asignados para la realización de una actividad o comisión; para la mejor realización del proyecto:

RESPONSABLES

ACTIVIDADES

MAESTROS RESPONSABLES

1.	_____
2.	_____
3.	_____
4.	_____
5.	_____
6.	_____
7.	_____
8.	_____

El **¿cuándo?** en esta parte se expondrán, a través de una gráfica, los momentos de las actividades, de la siguiente manera:

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

Esta técnica de programación, se proyecta por medio de una gráfica de Grant, la cual nos permite visualizar las actividades a revalorizar, sus tiempos y los responsables. De ser posible se pueden considerar no sólo los tiempos para

realizar la actividad, sino los avances de cada una, esto es importante para las funciones de control.

PROYECTO PARA LA PROFESIONALIZACIÓN PERMANENTE DE LOS PROFESORES DE LA ESCUELA _____.

MES	SEP	OCT	NOV	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO
ACT.												

_____, MEX., ____ DE _____ DE _____

EL DIRECTOR DE LA ESCUELA

Vo. Bo.

EL SUPERVISOR ESCOLAR

EVALUACIÓN

El proyecto se evaluará tomando en cuenta el avance en el logro de los objetivos y las metas fijadas. En éste proceso participarán todos los integrantes del Consejo Técnico Consultivo; se propiciará una evaluación previa que permita apreciar el grado de participación y compromiso de cada uno de los integrantes del Consejo Técnico Consultivo; de ser posible, se utilizará un cuestionario evaluativo.

2. La organización

La organización del proyecto define la tarea u actividad que deberá realizar cada integrante durante el desarrollo del proyecto. Con el compromiso y la entrega que debe darse a las tareas encomendadas, para el éxito de estas actividades.

3. La ejecución del Proyecto.

En la ejecución del proyecto el papel del Director será muy importante porque tendrá que poner mucha atención en el desarrollo de las siguientes actividades:

1. Presentación del proyecto a las autoridades educativas correspondientes, para su análisis y aprobación, en su caso. Por ello, el Director tendrá que presentarlo a las autoridades inmediatas en nombre del Consejo Técnico.

2. Posteriormente, ajustar el proyecto en función de las observaciones que realicen las autoridades.

3. Revisión de bibliografía relativa al proyecto y elaboración de la fundamentación teórica. Esta actividad es importante para todos los miembros del Consejo Técnico, porque dará la posibilidad de generar una visión teórica del problema, es decir, que al revisar la bibliografía relativa al proyecto, se aclararán los conceptos y se podrá hablar un lenguaje común.

En esta actividad es necesario que se busque el mejor mecanismo. Puede ser por medio de un breve seminario entre todos los miembros del personal, que aborde el tema motivo del proyecto; o que siguiendo la metodología de la investigación documental, cada uno de los maestros aporte fichas de trabajo y comentarios para que en sesión de Consejo puedan discutirse.

Ya que los maestros hablan un lenguaje común respecto al proyecto, el siguiente paso es uno de los más importantes y se refiere a:

4. La detección de las necesidades de Capacitación y Actualización para la profesionalización permanente de los maestros.

Esta actividad es una de las más importantes y en la que la participación comprometida de todos es fundamental, porque sólo así tendrá buenos resultados dicho proceso. También tendrán la plena justificación las acciones que al efecto se emprendan.

La detección de las necesidades no sólo debe hacerse para satisfacer las necesidades inmediatas, sino las futuras:

*"Sin la investigación previa de las necesidades, nunca se podrá pensar ni siquiera en la programación de ningún curso...la capacitación tiene básicamente dos razones de ser; por un lado satisfacer necesidades presentes...con base a los conocimientos y actitudes y, por otro, prever situaciones que se deban resolver con anticipación."*⁸⁸

Ferry (1997:111) nos dice respecto a la investigación lo siguiente:

*"Puede decirse que justamente hoy, cuando la práctica pedagógica exige tratar lo inesperado, es totalmente importante que el docente esté en la investigación y pueda buscar innovaciones para renovar la acción, para hacer vivir su clase. Para hacer investigación...consiste en hacer observaciones de análisis que no están orientados hacia la optimización del trabajo del docente y los alumnos."*⁸⁹

5. Durante la primera detección de necesidades, coexistirán varios enfoques: el primero (con base en lo propuesto), se refiere a la detección de las necesidades en función al análisis de discrepancias, entre lo que se requiere (conocimientos, habilidades y actitudes) y lo que en la práctica se hace, derivándose de ésta comparación, las necesidades.

La detección de las necesidades es consecuencia de la comparación entre lo que el maestro debe saber, lo que debe saber hacer; y lo que en realidad sabe y hace: así surgirán las discrepancias, mismas que le permitirán al Director detectar lo que haga falta para desempeñarse en forma eficiente.

⁸⁸ REVISTA DE LA SECYBS. No. 11, 1998. SILICEO (1995:99)

⁸⁹ FERRY *Pedagogía de la formación*. Colección de la formación de formadores. (1997).

De manera indirecta, el Director puede determinar las diferencias acudiendo a los registros administrativos que tiene a su alcance como:

- Ficha de datos personales de cada maestro.
- Registro de rendimiento académico de su grupo, etc.

Un segundo enfoque para la detección de necesidades, (con base en el desempeño), es también la comparación entre el desempeño real del maestro y del que de él se esperaba. El tercer enfoque (con base en problemas), parte de la identificación de las situaciones problemáticas a las que se enfrentan los alumnos y maestros, para de ahí derivar las necesidades que los maestros tienen en cuanto a capacitación y actualización.

El tercer enfoque, parece ser el más favorecido, debido a que los directores escolares, por su experiencia, pueden visualizar las situaciones problemáticas a las que se enfrentan los alumnos, para su corrección. Asumimos que el enfoque basado en problemas es el que ha de seguirse para la detección de necesidades, esto es muy importante, porque define las técnicas y el método a seguir.

Después de analizar los enfoques que tiene la detección de necesidades, se puede considerar el procedimiento a seguir. Es importante recordar que esta labor no la puede hacer sólo el Director de la escuela, sino que debe ser con la colaboración de todo el personal, agrupado en un cuerpo colegiado que es el Consejo Técnico Consultivo. Esto le da el carácter al método participativo, que tendría como filosofía involucrar a todos los miembros del personal docente, y en la que la tarea del Director de la escuela será coordinar y facilitar el proceso.

Algunas tareas que cumplirá el Director en este proceso serán, entre otras:

- Sensibilizar a todo el personal
- Explicar la importancia que tiene la detección de necesidades
- Coordinar la definición de objetivos
- Coadyuvar en el diseño de los instrumentos para captar información.

- Concentrar y coordinar la interpretación de los resultados obtenidos.
- Coordinar la elaboración del informe final para la detección de necesidades.

Una vez precisado el enfoque y el método a seguir en la detección de necesidades, el paso posterior es definir la técnica y los instrumentos necesarios para obtener la información que nos permita identificar las necesidades.

La detección de necesidades puede realizarse utilizando cualquiera de las siguientes técnicas: la encuesta, la entrevista, el cuestionario, la observación, la lluvia de ideas u otras.

La siguiente actividad no esta desligada de la detección de necesidades, mas bien es parte de ella:

6. Diseño de instrumentos para recoger información y definición de los procedimientos para el tratamiento de los datos, producto de los instrumentos. La mejor manera de recabar información de parte de los maestros parece ser la aplicación de un cuestionario.

7. Aplicación de los instrumentos a los maestros. Deben considerarse las condiciones que se requieren para la aplicación de este tipo de instrumentos, esto es, que se brinden a los maestros facilidades para responder las preguntas que les plantea el cuestionario. Se presume que los maestros estarán ampliamente sensibilizados por parte del Director de la escuela sobre la necesidad de recabar información para identificar lo que les hace falta, con relación a capacitación y actualización. Es importante hacerles notar que no es necesario que escriban su nombre en el cuestionario, a fin de darles oportunidad a que expresen con libertad sus puntos de vista.

Con los cuestionarios contestados, por parte de los maestros, podemos pasar a la siguiente actividad:

8. Tratamiento de la información. Si bien esta actividad se desarrolla hasta tener los instrumentos ya aplicados, es posible definir con antelación la manera en que

vamos a tratar las respuestas de los maestros; diseñando cuadros para concentrar las respuestas y previniendo la forma en que podrá analizarse la información mediante algún tratamiento estadístico.

9. Elaboración del informe de resultados. Este documento como se ha señalado concentrará todo lo realizado hasta el momento, puede contener los aspectos que a continuación se enuncian:

- Presentación.
- Objetivos (mismos ya se han definido desde el proyecto).
- Fundamentación teórica.
- Metodología (describir la manera en que se llevó a cabo la aplicación de los instrumentos y posterior tratamiento).
- Resultados (el apartado se referirá a los datos que se encontraron con la aplicación de los instrumentos).
- Conclusiones (se describirá aquello que surge como evidente, respecto a las necesidades de capacitación actualización y superación de los maestros).
- Bibliografía.
- Anexos (Esta parte contendrá los cuadros de concentración un ejemplar del cuestionario empleado, etc.).
- ...

Con el informe en mano, puede el Consejo Técnico de la escuela proceder a la siguiente actividad que se refiere a:

10. Diseño del programa de Capacitación, Actualización y Profesionalización Docente Permanente. Es pertinente señalar que:

*"...el programa de capacitación deberá poner énfasis en la calidad y, lo que es más importante en mostrar...la razón por la que este punto se considera esencial."*⁹⁰

Con la afirmación anterior, el Consejo Técnico Escolar está comprometido a diseñar un programa que verdaderamente satisfaga las necesidades que los maestros han manifestado, por tanto podrá decirse que estará orientado hacia la búsqueda de la calidad. Una primera tarea que el Consejo tendría que realizar es la de definir una serie de lineamientos a los que se sujetará el programa, por ejemplo:

Todos los eventos estarán acordes a las necesidades detectadas.

El programa de capacitación, actualización y superación profesional de los maestros de la escuela se diseñará en base a proyectos.

Los maestros jefes de grado, son corresponsales del programa.

Los eventos (cursos, conferencias, talleres, etc.) que formen parte del programa podrán ser de carácter interno y externo, dentro de la jornada laboral y fuera de ella, cuando sea el caso, con instructores de la propia escuela o de otros Centros de Trabajo.

El programa de capacitación mantendrá un equilibrio con eventos diferentes, dirigidos a transmitir conocimientos, desarrollar destrezas y habilidades didácticas y modificar actitudes.

Si los maestros de la escuela acuerdan estos lineamientos u otros, seguimos en esa línea participativa, puesto que habrá más compromiso para llevar a cabo las tareas que se han planteado.

Hemos de destacar el hecho de que al elaborar el programa de educación permanente de los maestros, éste debe estar basado en proyectos, puesto que es la mejor manera por la que el Consejo Técnico Escolar deberá seguir el procedimiento que se ha señalado.

⁹⁰ ZACCARELLI (1993:22).

ALEJANDRO CONDE ARIZMENDI
HECTOR HERNAN HERMIDA HERMIDA

Una actividad también importante es la referida a:

11. Evaluación del Proyecto.

Se define la evaluación, desde el punto de vista de la capacitación, como:

"...la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los procesos que generaron un currículum o un plan de capacitación y desarrollo de recursos humanos, en cuanto a sus características, estructura, alcances, actores involucrados en él, contenidos, etc...."⁹¹

Lo anterior nos lleva a considerar que la evaluación, en este caso, tendría dos dimensiones, una a la que llamaríamos macroevaluación y otra microevaluación .

La primera se refiere a la revisión de todo lo que se ha hecho respecto al proyecto en general: el logro de los objetivos, las metas la participación del personal, la pertinencia de los objetivos, los recursos y su uso, el Programa de Educación Permanente y la participación de instructores.

La segunda se refiere específicamente a la evaluación de los logros en cuanto a aprendizajes en los eventos que contiene el Programa de Capacitación, Actualización y Superación Profesional de los maestros ¿Qué podríamos revisar?

"A) Evaluación de la reacción, para revisar en que medida gustó o no el seminario, curso o evento, programa, actividad de capacitación. B) Evaluación del aprendizaje, detecta el grado en el cual los participantes captaron el contenido del evento de capacitación. C) Seguimiento de la aplicación, para verificar la utilización correcta del conocimiento adquirido en el puesto de trabajo. Debieron satisfacerse necesidades evidentes o manifiestas..⁹²

La siguiente actividad es meramente formal:

⁹¹ REVISTA EDUCATIVA DEL SESYBS1998 REZA.

⁹² Ibid.

12. Presentación del informe final a las autoridades. Debe sintetizar de manera sucinta todo lo que se desarrolló desde la formulación del proyecto hasta la evaluación. En general podría contener las mismas partes del informe de resultados, pero obviamente se consideran otros juicios de valor de mayor profundidad.

De esta manera, el buen funcionamiento del Consejo Técnico de nuestra escuela, se podrá llevar a cabo: por medio de la Planeación de un proyecto escolar, donde se buscará una capacitación, una formación permanente o mejor dicho una profesionalización docente continua; todo ello para que haya una mejor eficacia en el desarrollo de nuestro trabajo:

"Por más formación pedagógica que posea el docente, si el dominio de los contenidos y conceptos incluidos en las áreas a su cargo son insuficientes, no logrará un desempeño eficaz".⁹³

Se pretende dar a entender, que es en la escuela de donde se partirá con el objeto de estudio para su mejoramiento; es ahí donde el maestro desempeña su labor y no tendrá que trasladarse a otros lugares para recibir cursos de actualización que muchas veces están fuera de su realidad:

"La práctica será algo más que campo de aplicación de la teoría, pues además de ser vivencia y experiencia se construirá en "objeto de estudio" y de la reflexión pedagógica."⁹⁴

Con todo ello se pretende que el maestro, como profesional de la educación, pueda formarse de una manera integral; que sus inquietudes vayan dirigidas hacia algo más grande que "transmisor de conocimientos". Que acepte la formación permanente como una línea constante y progresiva. También que se le facilite integrarse a los grupos de profesores con el fin de reflexionar el aprendizaje.

⁹³ PAREDES, *Hacia la profesionalización docente*. ATENEO. 1995 pág.20

⁹⁴ *Ibid.* (1995:26).

Tener una actitud crítica sobre su acción, reflexiva y siempre abierta al cambio. Estar dispuesto a investigar, a replantear situaciones o conceptos que le permitirán dar nuevas propuestas. Además, que investigue otros modelos de aprendizaje: saber como se aprende a comprender:

"...profesional es sinónimo de seriedad, rigor, eficacia rapidez y calidad en el servicio,...<profesional> se utiliza para referirse a grupos de personas con una elevada preparación y competencia y especialización que prestan un servicio público. Gimeno se refiere a la profesionalidad como la expresión de la especificidad de la actuación de los profesores en la práctica, es decir, el conjunto de actuaciones destrezas y conocimientos, actitudes y valores ligados a ellas, que constituyen lo específico de ser un profesor."⁹⁵

Hay que estar a la altura de la evolución que se va produciendo en nuestra sociedad tan cambiante; tanto para adaptarse a los cambios presentes, como para prever los futuros. Dentro del campo educativo, esta constante adaptación es responsabilidad de los profesores para con ellos mismos y para con sus alumnos. Por ello, con la realización del Proyecto para la profesionalización docente continua, se logrará lo siguiente:

"La formación permanente del profesorado ha de propiciar y confluían motivaciones profesionales con la finalidad de originar cambios de actitud, dar solución a los problemas curriculares mediante el estudio, la experimentación y la reflexión sobre la propia práctica, y no convertirse únicamente en un <<recetario>> técnico. Todo ello, uniendo la teoría y la práctica en el propio centro docente."⁹⁶

⁹⁵ GARCIA, M. *La formación del profesorado para el cambio educativo*. (1994:134).

⁹⁶ IMBERNON, *La formación del profesorado*. El reto de la reforma. LAIA / BARCELONA 1989 pág. 38.

CONCLUSIONES

De acuerdo con el primer capítulo, que habla sobre el origen, las estrategias, los agentes involucrados y la función que el docente tiene en los Consejos Técnicos Consultivos, llegamos a la conclusión de que se han realizado diversos esfuerzos, debido a la preocupación de que el maestro tenga una mejor formación académica, para el mejor desempeño del trabajo docente.

Sin embargo, estos intentos, con un origen de distintas políticas, no tuvieron mucho éxito en el fin que perseguían. En la actualidad existe otra alternativa: la creación de los Consejos Técnicos. Con su buen funcionamiento, se podrá lograr que el docente, desde su práctica, analice la situación que está viviendo y así podrá resolver las dificultades, dudas e imprevistos que se presenten. Partiendo de sus vivencias, compartiendo sus experiencias y conocimientos, podrá, con ayuda de sus compañeros, actualizarse y revalorizar la profesión como maestros.

Lo importante es que el maestro se involucre y participe más en las actividades que se realicen en la escuela. Ya que él es la pieza clave para la modernización educativa, la cual exige la calidad docente. El objetivo es generar la sana idea de que el profesor aprenderá significativamente, partiendo de la identificación de un problema, y la firme convicción de que con el estudio del caso podrá realizar mejor su trabajo.

Es bien cierto que los Consejos Técnicos están reglamentados para todas las escuelas primarias, pero lo que se pretende exponer en este trabajo es de que no se vean así, como algo que se tenga que hacer por obligación, sino como una herramienta que le servirá a toda la planta docente, junto con el Director, para llevar en buen camino a la escuela y así lograr la calidad que se requiere hoy en día, en este mundo que cambia cada vez más aprisa.

Se pretende así, que el maestro no continúe realizando el mismo trabajo que ha venido acostumbrando durante mucho tiempo, y se le de la oportunidad de explorar otros caminos que le podrán dar la pauta para descubrir nuevas formas de

enseñanza y de relacionarse con los demás. La elaboración de planes, métodos de enseñanza, problemas de disciplina, evaluación de resultados, entre otros, son tareas que competen resolver al C.T.C.

La entrega, el profesionalismo y el amor por su trabajo, y lo que consideramos más importante, que el maestro se sienta motivado y satisfecho con lo que esta haciendo, dará mejores resultados para una profesionalización docente permanente, a través de el buen funcionamiento del C.T.C. Sin duda, el maestro ya no podrá quedarse con los conocimientos obsoletos y escasos de otros tiempos, ya que como profesionista tiene el compromiso de continuar capacitándose diariamente, para poder así, enfrentar todos los retos que tiene por superar.

El maestro ya no tendrá que capacitarse de manera aislada y descontextualizada, porque ahora estará sujeto a laborar bajo las necesidades que surjan en su trabajo, identificadas de acuerdo a una nueva manera de pensar; con una serie de pasos como son: diagnóstico, objetivos, tiempos, estrategias, compromisos y el seguimiento de las actividades propuestas.

Además, recordemos que compartiendo experiencias, y siendo tolerante con las ideas de sus compañeros, se fomentará un mejor ambiente de trabajo. Como consecuencia se logrará un mejor desempeño en nuestra labor, y porque no, existirá el interés de querer mejorar no tan sólo nuestra práctica, sino de obtener una satisfacción personal para salir de la rutina en la que estamos encasillados.

Por esto, la participación de cada uno de los integrantes que han de colaborar en el Consejo Técnico (maestros, padres, alumnos) deberán tener claro y estar totalmente convencidos de que con el esfuerzo, dedicación y responsabilidad con la que cada uno desempeñará, encontraremos la solución a la problemática que en determinado momento se presente en nuestro ejercicio pedagógico.

Como **"Profesionales de la Educación"**, precisamente por eso, debemos estar a la vanguardia en el conocimiento de nuestro derredor, y de ninguna manera

continuemos manteniendo exclusivamente los conocimientos que recibimos durante nuestra vida estudiantil.

De la misma manera que en las demás profesiones, debemos de continuar preparándonos y actualizándonos. En el caso de los médicos, si solo se conforman con lo aprendido en la Facultad de Medicina, no podrá ejercer su carrera con responsabilidad ni competencia. Otro ejemplo es el del ingeniero, que como profesionalista deberá prepararse y ponerse al corriente de todas las novedades que se van dando con respecto a construcciones y todo lo relacionado a su materia. Ya que los proyectos que realizará difícilmente le otorgaría el éxito. El abogado, tendrá que ponerse al corriente con las leyes, de lo contrario, podría perder los juicios de sus clientes u otros asuntos de tipo penal que correspondan a su profesión. En el caso del maestro, no puede ni debe quedar a la zaga en su formación y actualización profesional, sino que constantemente debe ampliar sus conocimientos y su espíritu de servicio, para el bien de la educación en México.

De esta manera, se logrará propiciar la capacidad crítica y de autorreflexión de los maestros, ya que esto es necesario para poder iniciar el cambio hacia una verdadera educación de calidad.

Con relación al capítulo segundo, que nos habla de la planeación, organización escolar, función del Consejo Técnico y la Planeación del Proyecto Escolar, podemos concluir que la planeación es la mejor forma de resolver los problemas; y el problema identificado en este trabajo, es la falta de profesionalización en nuestra labor. Es precisamente el Consejo Técnico, quien con la participación de todos sus integrantes, podrá planear y realizar todo lo que se quiera lograr durante el ciclo escolar. Esto, sobre la base de un proyecto de escuela y con la buena organización y disposición de los participantes.

De aquí parte la realización del "Proyecto para la Profesionalización Permanente" del personal docente. En donde todos tendrán que colaborar en su realización, basándose en las necesidades, y como ya dijimos, servirá como base para lograr una preparación constante.

Con la planeación de este Proyecto de Profesionalización, se podrá fomentar al maestro para que tenga una mayor participación y responsabilidad en los fenómenos que ocurran diariamente en la escuela. Se le dará la posibilidad de que se de cuenta, de que no basta con cumplir con los requisitos básicos que se le exigen en la escuela, como el llegar temprano, cumplir con su planeación, tener disciplina en su grupo, participar en las actividades que realiza la escuela en fechas especiales, que asista a cursos, que cumpla con sus comisiones, entre otros; sino que ahora la planeación es tarea de todos y no tan solo responsabilidad del Director, en quien recaía comúnmente.

Para ello, la organización de la escuela deberá sostener como requisito, que los integrantes tengan objetivos claros y compartidos por todos. Se deberá saber también, que se cuentan con los recursos que ayudarán para la realización del Proyecto, y que éste se realizará bajo una planeación estratégica.

De igual manera, se deberá contar con líneas de acción, entendidas como la correcta realización y seguimiento de cada comisión. Esto dará como consecuencia, al estar el profesor en un momento de investigación-acción, la formación continua, a través de su propia reflexión del contexto que se le presente.

En el capítulo tercero, que trata del buen funcionamiento del proyecto escolar y de cómo se forman los cuerpos académicos; las distintas problemáticas que se presentan en éstos, el cuerpo académico de la escuela donde trabajamos, y la alternativa para la estructuración del proyecto escolar para la profesionalización permanente del profesorado, se ha llegado a la conclusión de que la importancia de la conformación de los cuerpos académicos como equipos de trabajo, es la finalidad compartida de aprender.

Se trata pues, de formar dentro de la escuela, una comunidad de aprendizaje donde se compartan valores, normas y actitudes. Para que en la realidad se practiquen; dentro de un clima de colaboración y confianza mutua. Lograr que se fomente una comunicación abierta, que se desarrolle la capacidad de decidir y compartir experiencias para obtener una actualización permanente.

Se pretende también, que el personal académico se preocupe más por lo que sucede en la escuela y ya no se aísla. Que se logre un alto nivel reflexión, con el apoyo del Director, y que cada uno cumpla con la parte que le corresponde en la generación de ideas y propuestas de solución. Se intenta que la consecuencia de lo anterior sea que el profesor domine los contenidos de aprendizaje y conozca su materia de trabajo, dejando aun lado el estrés y todos aquellos hábitos no profesionales, como son: el no-análisis, la no-investigación y lo más importante la no-institucionalización de una formación permanente.

Para finalizar, se debe dejar claro lo que pretende lograr, es que dentro de la institución se ponga en marcha un modelo de formación basado en la práctica, a través de la investigación - acción.

Que el cuerpo académico de la escuela se coordine para realizar mejor las funciones del plantel y se logre una mejor participación, en un ambiente de trabajo agradable, aprendiendo nuevas posibilidades de actualización. Sabemos que en todas partes existen problemas para la formación del cuerpo académico, sin embargo, con todas estas medidas es posible lograr la formación de un equipo de trabajo; como ya se esta haciendo en España, Francia y Argentina, por mencionar algunas naciones donde ya se practica.

Es por ello, que la propuesta del proyecto obedece a la intención de que el maestro se convierta en investigador, en conjunto con sus compañeros, para resolver los problemas, de una manera ordenada y bien organizada, con claridad en los fines y objetivos que se quieren lograr. Para, de esta manera, alcanzar un mejor desarrollo del docente dentro de su centro de trabajo.

Con metas claras y compartidas se llegará a un mejor entendimiento de lo que queremos lograr, siempre con la ayuda y el compromiso de todos.

Por lo anterior, el profesor necesitará poseer conocimientos de sicología y pedagogía científica y sociología; deberá tomar en cuenta las necesidades de los alumnos, los nuevos procedimientos didácticos, y con todos estos datos, procurará

hacer del alumno un sujeto reflexivo, activo y creador. Así la escuela será transmisora del patrimonio cultural, preparará a las generaciones para su inserción en la vida activa; fomentará en los educandos, el espíritu de creatividad; dejando de ser el elemento perturbador de la estratificación social.

La tarea fundamental de la educación es conducir a cada persona a su perfecta realización, por el mejor camino que convenga a su naturaleza, por los medios mejor adaptados a su entorno concreto y original. Se trata de poner en una acción de pedagogía bien matizada, el rechazo a las reglas rígidas y uniformes de la fabricación en serie, tal como las encontramos todavía.

Referente a los maestros estamos seguros de que la educación debe acompañar al hombre en todas las fases de su vida, tanto en su desarrollo psicosomático como en todas sus circunstancias, permitiéndole vivir una existencia auténtica y verdaderamente humana. El hombre tiene un significado ontológico y debe realizarse operacionalmente a través de lo que le es propio, es decir, la libertad. La existencia humana debe ser una comunidad en la que los hombres educándose, se superen.

Por todo lo anterior, la educación permanente es imperativo de prioritaria necesidad y debe aplicarse a todos los sectores de la actividad humana y primordialmente a la enseñanza, vista como una forma de actualizar, adaptar y realizar al individuo a su actividad profesional y humana; objetivos dependientes de las necesidades del ser humano y de la sociedad de la que forma parte.

La educación permanente tendrá como fin perfeccionar siempre la formación profesional. En realidad en un mundo en constante cambio con innovaciones en todo momento, es imposible que un individuo pueda dominar su profesión sin perfeccionarse, y sin actualizarse. La educación permanente, teniendo en cuenta la evolución económica, tecnológica y científica, deberá ayudar al hombre, no solo a estar preparado, sino también a cambiar, en caso de que sea necesario.

Como ya se citó con anterioridad, el profesor debe educarse permanentemente, lo cual debe tener su punto de partida en la vida social y política. Debe comenzar con

la iniciación de la investigación y la crítica, partiendo de problemas concretos. Debe reconstruir, hacer progresar y transformar a las nuevas generaciones, con la ayuda mutua de todos, por medio de un diálogo humano y abierto; recreando algo nuevo, liberándose de la educación opresiva y abriéndose a nuevas formas y modalidades de la educación expresiva; eliminando bloqueos efectivos y obstáculos sociales para el desarrollo de la inteligencia.

Es así, que se pretende que los profesores cambien su actitud frente a la práctica siendo agradables, que posean una simpatía comunicativa que embelese los recuerdos de los alumnos, y no presentándose como una "majestad" que impone distancia entre él y los alumnos. Por sus cualidades personales, el profesor merece la admiración y el respeto que impone su actividad profesional: es justo, sabio, indispensable, pero inaccesible: todos los esfuerzos de los alumnos se orientan a acercársele y merecer una cierta familiaridad ya que habla individualmente con sus discípulos, dirigiéndose siempre al alumno y casi nunca al niño.

Porque recordemos que el objetivo de la educación se mide en términos de conducta, aptitudes y características deseadas en los propios alumnos. De esta forma se trata que el maestro no necesite recurrir a sanciones, amenazas, castigos, etcétera, ya que su autoridad es consecuencia sobre todo del dominio sobre sí mismo, sobre su inconsciente, donde se desarrolla la agresividad y la angustia. Y es raro ver todas estas características en nuestros compañeros maestros.

Hemos concluido que sólo el aprendizaje organizativo podrá lograr el objetivo primordial de este trabajo. Además de que el conocimiento no puede ser reducido a aprendizajes individuales, aún cuando sean parte necesaria del aprendizaje conjunto. Este se producirá en la escuela como comunidad de aprendizaje, en formas de deliberación práctica, intercambio y colaboración.

El mejoramiento de la calidad de la educación es un imperativo. En el presente escrito se ha presentado una de las formas de coordinación escolar que es el

trabajo organizativo por medio de C.T.C. Si bien es cierto es un factor importante para iniciar el cambio en nuestras escuelas, también lo es, que existen otros problemas que han de ser superados.

El maestro es el principal conductor de la transformación a la que se aspira. El trato directo que tiene con sus alumnos y con la comunidad, lo hace el mayor conocedor de la problemática que se presenta en los diversos lugares en donde él se encuentra.

Sin embargo, de no inyectarse mayores recursos a la educación por parte de los Gobiernos federal y estatales, los maestros careceremos de la tecnología actual que nos permita ofrecer un servicio digno a la población. Los materiales y apoyos didácticos con los que actualmente contamos no son los idóneos, algunos ya son obsoletos. El maestro tiene la necesidad de utilizar toda su imaginación para poder transmitir una idea o un concepto, por medio de éstos.

Es necesario generar una mayor y mejor infraestructura de los planteles educativos, mejores libros de texto (que ya hay un buen avance), aumentar la cantidad y la calidad de materiales y apoyos didácticos. De esta manera el maestro se dedicará exclusivamente a superar los problemas que se le presenten dentro de su ámbito escolar y a impartir su cátedra, dejando a un lado problemas que no le competen, pero que generan dificultades y distracciones.

La educación debe ser una prioridad nacional. Su desarrollo recae sobre todos los aspectos de la vida nacional: social, político y económico. De ella depende el desarrollo armónico del individuo y el desarrollo sustentado de un país. Sólo con el verdadero apoyo de gobierno, y con el trabajo responsable y organizado de los maestros, México podrá aspirar a tener un mejor horizonte de progreso.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR Y BLOCK, *"Planeación escolar y formulación de proyectos"*. Ed. TRILLAS, 1995.

ALDAMIZ, M. *"¿Cómo hacerlo? Propuestas para educar en la diversidad"*. GRAO/ESPAÑA 2000.

ALONZO, V. *"Chimalhuacán Atenco ayer y hoy"* 1996.

ANTOLOGIA BASICA. *"Planeación estratégica"*. UPN, 1994.

"ANTOLOGÍA DE LA GESTIÓN EDUCATIVA" SEP 2000.

ARNAU, Alberto. *"Historia de una profesión"* SIDE 1996.

BEILLEROT, Jacky. *"La formación de formadores"* (Entre la teoría y la práctica), 1998.

BERRUM, de Labra. *"El maestro de excelencia"*. FERNANDEZ EDITORES 1995.

BOLIVAR, B. *"Los centros educativos como organizaciones que aprenden"*. LA MURALLA ESPAÑA 2000.

CHAVEZ, O. *"Guía para la planeación de escuelas"*. CEE 1985.

DELAIRE Y ORDONNEAU, *"Los equipos docentes " Formación y funcionamiento"*. NARCEA ESP. 1991.

FERNÁNDEZ, E. *"Proyecto Educativo"* NARCEA 1987.

FERNÁNDEZ, M. *“La profesionalización del docente”*. Perfeccionamiento, investigación en el aula y análisis de la práctica. SIGLO XXI MEX.-ESP. 1995.

FERRY, Gilles. *“Pedagogía de la formación”*. Colección de la Formación de Formadores. 1997.

FIERRO Y ROJAS. *“Los Consejos Técnicos”*, 1994.

GARCIA, C. Marcelo. *“La formación del profesorado para el cambio educativo”*, 1994.

GARCIA, Jesús. *“La formación permanente del profesorado más allá de la reforma”*. Ed. ESC. ESP. 1993.

IBERNON, Francisco. *“La formación del profesorado”*. El reto de la reforma, LAIA / BARCELONA 1989.

JIMÉNEZ, C. *“La Escuela Nacional de Maestros y sus orígenes”* SEP 1987.
DIARIO OFICIAL Mayo 2001.

“LA NUEVA CULTURA ORGANIZACIONAL DE LOS SEIEM” 1992 (folleto).

MARTÍNEZ, Miguel. *“El contrato Moral del profesorado”*. SEP, DESCLÉE DE BROUWER 2000.

MOCTEZUMA, E. *“La Educación Pública frente a nuevas realidades”*. F.C.E. MEX. 1993.

MORAN, Porfirio. *“La docencia como actividad profesional”*. GERNIRA, 1997.

MORENO, G. "Diccionario Pedagógico".

**PAREDES, De Meañes. "Hacia la Profesionalización docente " Ed. ATENEO
1995.**

**PRAWDA, J. "Teoría y praxis de la planeación educativa en México".
GRIJALBO MEX. 1985.**

**"PROGRAMA DE DESARROLLO INSTITUCIONAL DE LOS SEIEM 2000-2005"
(folleto).**

**RESS, F. "El liderazgo en los grupos de trabajo",. PANORAMA EDITORIAL
1997.**

REVISTA DE LA SECYBS No. 11, 1998.

REVISTA PEDAGÓGICA. "Escenarios Educativos" SEIEM 2001

**SAUTO, M. "Grupos y Dispositivos de formación" NOVEDADES EDUC.
ARGENTINA 1999.**

SMELKES, Silvia. "Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas". SEP, 1992.

**SOLANA, CARDIEL Y BOLAÑOS. "Historia de la educación pública en
México", SEP 1982.**

HEMEROGRAFÍA

ECO, Humberto. *"Cómo se hace una tesis: técnicas y procedimientos de investigación"* Méx. GEDISA 1994.

MUÑOS, Carlos. *"Cómo elaborar y asesorar una investigación de tesis."* PRENTICE HALL 1998.

TENA Y RIVAS. *"Manual de investigación documental"*. UIA, 1995.

GARCIA, Fernando. *"La tesis y el trabajo de tesis"*. SPANTA, 1996.

DOCUMENTOS NORMATIVOS.

"ARTÍCULO 3º CONSTITUCIONAL Y LEY GENERAL DE EDUCACIÓN" SEP.
1993.

LEY DE EDUC. PUB. EN EDO, DE MEX. 1992

NORMAS Y PROCEDIMIENTOS PARA EVALUAR EL FACTOR DESEMPEÑO
PROFESIONAL. SEP-SNTE.