

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

PROGRAMA ESTRATÉGICO DE TITULACIÓN PARA LOS EGRESADOS DE
LA LICENCIATURA ESCOLARIZADA PLAN 1979, UNIDAD AJUSCO

OPCIÓN: RECUPERACIÓN DE LA EXPERIENCIA PROFESIONAL

M.S. 109126
"EL PROYECTO ESCOLAR COMO UNA ALTERNATIVA PARA MEJORAR EL
TRABAJO GESTIVO DEL DIRECTOR DE ESCUELAS PRIMARIAS"

Tesina presentada para obtener el Título de Licenciada en Pedagogía

Ma. Guadalupe González Galicia

Director de la Tesina: MARIA GUADALUPE CORTÉS TORRES

MÉXICO, DISTRITO FEDERAL, JUNIO DE 1999

*A mi madre
Por enseñarme a tener la fuerza para vivir*

*A mi hermana
Por todo su amor
Por su luz, por su ternura*

INDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	5
CAPITULO I DESCRIPCIÓN DE LA EXPERIENCIA	
1.1 Ubicación y caracterización del lugar en el cual se desarrolló La experiencia laboral.	8
1.1.1. Contexto geográfico y socioeconómico de la zona.	9
1.1.2. Características generales de las Escuelas Primarias De la Zona Escolar 05.	11
1.2 La Supervisión Escolar y el Proceso Administrativo	12
1.2.1. Auxiliar Técnico de Supervisión.	14
1.2.1.1. Funciones Específicas.	15
1.3 Actividades Realizadas durante el Ciclo Escolar 1997-1998.	22
1.3.1. Objetivos	23
1.3.2. Elaboración del Plan Anual y Proyecto Escolar	
1.3.3. Organización de los Talleres Generales de Actualización.	25
1.3.4. Talleres internos por grado.	26
1.3.5. Contradicciones que se generaron.	28
1.3.6. Controles de Organización.	30
1.3.7. Relación con los demás participantes.	31
1.3.8. Resultados que se obtuvieron.	34
1.3.9. Relación de la Experiencia con la Pedagogía.	35
4.1 Valoración General de la Experiencia.	36
CAPITULO II LA FUNCIÓN DE SUPERVISIÓN Y DIRECTIVA EN RELACIÓN CON EL PROYECTO ESCOLAR.	39
2.1. La Gestión Escolar.	41
2.1.1. El trabajo Gestivo en las Escuelas Primarias a partir de un	42

Proyecto Escolar.	
2.1.2. Base filosófica antropológica de la Gestión Institucional.	44
2.2. Importancia de la función de Supervisión y Directiva.	48
2.2.1. El Director Escolar y su función.	51
2.2.2. Equipos de conducción.	55
2.3. El Proyecto Escolar.	58
CAPITULO III EL PROYECTO ESCOLAR, UNA PROPUESTA PARA TRANSFORMAR LA ESCUELA PRIMARIA.	65
3.1. Propósitos de la estrategia.	67
3.2. Limitaciones a las que es factible, se enfrente el Proyecto.	68
Elaboración del Proyecto Escolar.	72
3.2.1. Objetivos del Proyecto.	74
3.2.2. Definir las Estrategias.	75
3.2.3. Actualización del grupo directivo y docente.	81
3.2.4. Redacción del Proyecto.	83
3.2.5. Seguimiento y Evaluación del Proyecto.	84
Conclusiones	86
Bibliografía	

INTRODUCCION

Este trabajo es una breve recapitulación de la experiencia del trabajo de seis ciclos escolares dentro de la Supervisión Escolar 05 de Educación Primaria, en donde he llevado a cabo la función de Auxiliar Técnico de Supervisión. Observando cada vez que se termina un ciclo escolar e inicia otro, que los resultados obtenidos en los perfiles académicos y de formación de los alumnos no son los que demanda la sociedad, en el terreno de la calidad de los aprendizajes, en el dominio de la cultura básica, en sus capacidades de resolver problemas y seguir aprendiendo.

Los responsables de la calidad que debe ofrecer el servicio educativo a nivel primaria, son en la práctica: La Supervisión Escolar, el grupo directivo y los docentes. No es posible esperar que cambie todo un Sistema Nacional de Educación para tener la eficiencia necesaria y que actualmente no observamos en nuestro entorno de trabajo. Sin embargo es necesario llevar a la práctica alguna estrategia, que se aplique realmente y en forma cotidiana, que nos dé los resultados que, como profesionales de la educación debemos obtener.

Un buen trabajo va a depender, entre otras cosas de las relaciones que se establezcan entre las personas que trabajan en el mismo lugar, con los alumnos y la comunidad a la que sirven. La Supervisión Escolar y los directivos, podrán mejorar efectivamente la calidad de su trabajo, en la medida que se genere desde la zona y desde cada Institución, un trabajo participativo y compartido, adaptándose a las condiciones particulares que cada escuela necesita.

Para lograr conjuntar y aplicar lo anteriormente expuesto, presento en este trabajo una propuesta que considero pertinente, para cambiar la forma de administrar, organizar, dirigir y gestionar por parte de los Directores, las actividades de una escuela. Tomando como base la elaboración, ejecución y evaluación de un Proyecto Escolar, basado en el diagnóstico de necesidades reales y específicas de cada comunidad escolar, y que con la participación de todos los elementos que laboran en la escuela, se logrará cubrir los propósitos establecidos.

En un primer capítulo se encuentran redactadas las generalidades de la Zona Escolar y las Instituciones de nivel primaria oficial que la conforman, así como las incidencias del trabajo que he desarrollado como Auxiliar Técnico, con los aciertos y dificultades que se han presentado, en los aspectos de organización, dirección y conducción de actividades.

En la segunda parte se encuentran descritos los referentes teórico-metodológicos de las funciones de Supervisión Escolar y Directivos Escolares, así como los conceptos y usos de la Planeación Escolar, además de la metodología para la elaboración técnica de un funcional Proyecto Escolar.

En la tercera y última parte se presenta una estrategia de trabajo, que al ponerla en práctica se espera mejorar la labor de los Directivos, refiriéndose específicamente a la gestión escolar, mediante la eficiente elaboración y aplicación de un Proyecto Escolar en el que participen en forma directa los docentes desde la elaboración, desarrollo y evaluación del mismo.

MUNICIPIO DE TULTITLÁN

Tultitlán

"Entre el tule"

El Municipio de Tultitlán tiene una superficie aproximada de 70 kilómetros cuadrados. Sus primeros pobladores fueron nahuatlacas, tepacnecas, otomíes y chichimecas, quienes fueron sometidos por los aztecas. Terminada la conquista de Tenochtitlán, Hernán Cortés encomendó esta región a Juan Moscoso, Antonia Hernández y Bartolomé de Perales. En 1569, el franciscano Bernardino de la Fuente dirigió la construcción de un convento, mismo que después se convirtió en la parroquia de San Lorenzo.

Tultitlán es uno de los municipios más antiguos de la entidad, ya que adquirió esa categoría el 12 de junio de 1820, cuatro años después de que fuera creado el Estado de México. El 26 de febrero de 1902, siendo gobernador José Vicente Villada, mediante el decreto N° 49 de la Legislatura local, le fue otorgado el nombre de Tultitlán de Mariano Escobedo.

Durante el movimiento armado de 1910, algunos grupos se establecieron brevemente en el lugar. Alvaro Obregón y Gustavo A. Salas realizaron visitas después de haber firmado los Tratados de Teoloyucan.

Entre sus atractivos turísticos sobresalen; la capilla de San Lorenzo, construida en el S.XVI, y la cruz atrial de la capilla del Barrio de Belén, que data de 1631.

CAPITULO I. DESCRIPCION DE LA EXPERIENCIA

1.1. UBICACIÓN Y CARACTERIZACIÓN DEL LUGAR EN EL CUAL SE DESARROLLÓ LA EXPERIENCIA LABORAL.

“...Aunque no hagamos otra cosa, de alguna manera deberíamos lograr que los niños sintieran respeto por su propia capacidad de pensar, de generar buenas preguntas, de tropezar con interesantes conjeturas bien informadas...de volver... el estudio más racional, más sensible al uso de la mente... que la simple memorización”

JEROME BRUNER

En el Estado de México, La Secretaría de Educación Cultura y Bienestar Social, se encarga de aplicar la Política Educativa Nacional y Estatal, para lo cual ha dividido al Estado en 13 Coordinaciones Regionales para atender con eficiencia la demanda educativa en este Estado.

La Coordinación Regional número 04, atiende los Servicios Escolares de los Municipios de Cuautitlán, Tepozotlán, Teoloyucan, Tultepec y Tultitlán. La Supervisión Escolar 05 de Educación Primaria a su vez, pertenece a la Coordinación Regional 04. y se encuentra instalada en un anexo de la Escuela Primaria Gral. Francisco Villa.

Esta Supervisión fue creada en enero de 1991, como resultado de una re zonificación, llevada a cabo dentro del Municipio de Tultitlán, le fue asignado el número 15 dentro de las Zonas Escolares de la Coordinación Regional, se atendía el servicio educativo de tres niveles educativos; 8 escuelas de nivel preescolar, 25 escuelas primarias y 2 de nivel medio básico. En marzo de 1991, me nombraron Auxiliar Técnico de Supervisión, asignándome para atender el nivel de primarias. En 1993 la Supervisión Escolar sufre otra re zonificación, se le asigna el número 5 y se atienden a 14 escuelas primarias, es ahí donde actualmente presto mis servicios, con la función de Auxiliar Técnico de Supervisión.

La Supervisión Escolar 05 de Educación Primaria se encuentra ubicada en: calle Constitución de Apatzingán, esquina Hermenegildo Galeana s/n, Unidad Morelos 2ª. Secc., Municipio de Tultitlán, Estado de México. Se utiliza un anexo de las instalaciones administrativas de la Escuela Primaria Gral. Francisco Villa. Esta escuela se encuentra situada geográficamente en el centro de la Zona Escolar, (se encuentra un croquis en los anexos) razón por la cual se encuentra instalada ahí, la oficina de la Supervisión.

1.1.1. CONTEXTO GEOGRAFICO Y SOCIOECONOMICO DE LA ZONA.

Esta zona escolar n° 5 la conforman seis colonias al oriente del Municipio de Tultitlán, con características ligeramente heterogéneas en el tipo de vivienda, nivel

cultural y economía familiar.¹ Estas diferencias no son significativas, en el sentido de las necesidades educativas, porque en ellas se observa que las comunidades tienen cierta similitud en este aspecto. De hecho se ha observado que por la cercanía de las escuelas, los alumnos realizan fácilmente el tránsito o traslado de una a otra, cuando los padres así lo solicitan.

Colonias en donde se encuentran ubicadas las escuelas de la zona y algunas de sus generalidades físicas.

- ◆ Unidad Morelos 2° y 3° sec. constituida por casas unifamiliares.
- ◆ Alborada I, formada por edificios de departamentos.
- ◆ San Pablo Castera II, constituida por edificios de departamentos.
- ◆ Jardines de los Claustros VI, por casas dúplex de interés social.
- ◆ Sustitución Arista, constituida por casas unifamiliares de interés social, muy pequeñas.
- ◆ Fraccionamiento social Las Tórtolas, en su mayoría son pie de casa en obra negra y calles sin pavimentar.

Cuentan con todos los servicios por lo que están considerarlas de categoría urbana; agua, luz, drenaje, servicios telefónico, telegráfico, salud, deportivos, etc. Las familias a las que la zona escolar 05, ofrece el servicio educativo, tienen las siguientes características generales: son de clase media baja, empleados de

¹ Estos datos son tomados de la información que proporciona el Libro de Inscripción de cada escuela

empresas, obreros y comerciantes en pequeño;² en el fraccionamiento Las Tórtolas los habitantes son de clase baja, se dedican a la recolección de basura en las demás colonias, utilizando carretas elaboradas con material de desecho. En la mayoría de las familias, ambos padres trabajan. Existen madres solteras, que la mayor parte del día trabajan. Todos estos datos se encuentran registrados en los libros de inscripción y las fichas de datos personales de los alumnos.

1.1.2. CARACTERISTICAS GENERALES DE LAS ESCUELAS PRIMARIAS DE LA ZONA 05.

La zona escolar está formada por 14 escuelas instaladas en 8 edificios, y por el sitio de ubicación se les considera urbanas. Por el número de grupos que las conforman son de organización completa. Los turnos de trabajo son matutinos y vespertinos.

Sobre el personal Directivo y docente

El 85% de los docentes son titulados de Normal Elemental o Licenciatura en Educación, un 10% son Estudiantes y el 5% son pasantes.

Los Directores tienen una preparación profesional de: Titulados de Normal Elemental, además de tener una Licenciatura en: Inglés, Pedagogía, Ciencias Naturales, Educación Física y Ciencias Sociales.

² Datos tomados de las fichas biopsicosociales de los alumnos

ESCUELAS	TURNO	DIRECTIVOS	DOCENTES	GRUPOS	ALUMNOS
GRAL. FRANCISCO VILLA	MAT	2	22	22	895
GRAL. FRANCISCO VILLA	VESP	2	17	17	423
EMPERADOR CUAUHEMOC	MAT	2	16	16	689
EMPERADOR CUAUHEMOC	VESP	2	16	16	527
NIÑOS HEROES	MAT	2	18	18	635
NIÑOS HEROES	VESP	2	18	18	537
LIC. ADOLFO LOPEZ MATEOS	MAT	2	16	16	455
LIC. ADOLFO LOPEZ MATEOS	VESP	1	10	10	290
HERIBERTO ENRIQUEZ	MAT	1	8	8	346
HERIBERTO ENRIQUEZ	VESP	1	8	8	328
SOR JUANA INES DE LA CRUZ	MAT	1	6	6	221
SOR JUANA INES DE LA CRUZ	VESP	1	6	6	180
LAS AMERICAS	MAT	1	7	7	299
RAFAEL RAMIREZ	MAT	1	6	6	238
TOTALES		21	174	174	6063
Nota: no existen profesores adjuntos					

1.2 LA SUPERVISION ESCOLAR Y EL PROCESO ADMINISTRATIVO.

El aspecto gestivo y técnico pedagógico, representan lo mas sustancial de las acciones que se desarrollan en las instituciones de la zona escolar, constituidas por los objetivos y fines de la educación. Las otras actividades son los apoyos encaminados al óptimo aprovechamiento de los recursos y medios indispensables para alcanzar cierto nivel de calidad en la educación, ya que todos los elementos interactúan en forma dinamica.³

Este tipo de organización facilita el trabajo coordinado, tanto en el interior del aula, de la escuela, así como en el de la zona escolar y en los órganos normativos de la Dirección General de Educación. El proceso administrativo se

³ BLOCK ALBERTO, Planeación Escolar y formulación de proyectos, Edit. Trillas, México 1996, pag. 45

divide en cinco fases:⁴ En las que deben participar todos los docentes y personal Directivo.

- **Planeación.-** Determinar un diagnóstico de la realidad existente y un pronóstico de la transformación que habrá de sufrir ésta, en un tiempo determinado, a fin de establecer propósitos, metas, políticas, proyectos factibles y viables que regulen todo el proceso.
- **Organización.-** Establecer las estructuras, órganos y niveles jerárquicos de una unidad, así como funciones, comisiones de trabajo y tiempos determinados para desarrollar las actividades asignadas a cada miembro del personal, de acuerdo con los propósitos trazados y recursos disponibles.
- **Integración.-** Reunir al personal que habrá de encargarse de las funciones establecidas en cada puesto o comisión específica de trabajo, determinando estas comisiones a partir de las habilidades de cada docente así como abastecer de los recursos materiales necesarios, tarea de la Sociedad de Padres de familia, para un efectivo funcionamiento.
- **Dirección.-** Alcanzar los propósitos y metas establecidas, mediante el ejercicio de la autoridad conferida al puesto, utilizando el más pertinente de los liderazgos, con base en las normas, políticas, criterios y una adecuada toma de decisiones (gestión escolar)
- **Control.-** Proporcionar información válida y confiable que oriente racionalmente la toma de decisiones en las diversas etapas del proceso

⁴ SANTOS GUERRA MIGUEL ÁNGEL, El lado oculto de la organización escolar, Edic. Aljibe, Málaga 1994.

- educativo. Por medio de instrumentos confiables, en donde se va registrando el avance de cada actividad y su nivel de eficiencia según lo propuesto.

Una Supervisión Escolar efectiva, implica coordinar en forma eficaz, eficiente, congruente y coherentemente los factores que en ella intervienen, tomando como punto de partida, el diagnóstico del aspecto administrativo.

Se entiende por proceso administrativo, una serie de fases continuas e interdependientes que orientan el establecimiento de objetivos, jerarquías, acciones y obligaciones del personal, se designan tareas y responsabilidades, guían la realización eficaz de las actividades, ayuda a verificar su cumplimiento, a fin de reorientar las acciones y satisfacer las necesidades detectadas.⁵

El supervisor y su auxiliar son los administradores del servicio educativo, dentro de sus funciones se encuentran las de; planear, junto con directivos, organizar, integrar, dirigir y controlar las actividades de las escuelas de la zona.

1.2.1. CARGO O PUESTO DESEMPEÑADO: AUXILIAR TECNICO

La función que desempeño es el de Auxiliar Técnico de Supervisión y jerárquicamente es la autoridad inmediata inferior a la del Supervisor Escolar.

Concepto de la tarea de Supervisión.-

La Supervisión Escolar constituye un enlace para retroalimentar, coordinar funciones y actividades entre las áreas normativas, administrativas con las

⁵ MUÑOZ SEDANO ANTONIO, Modelos de Organización Escolar, Edit.Cincol, Colombia 1992.

escuelas, con el fin de controlar el funcionamiento integral del servicio educativo del nivel primaria.

El enlace que se establece a través de la supervisión, permite en sentido ascendente, que la toma de decisiones por parte de las autoridades, responda a las necesidades de la comunidad escolar. En sentido descendente, que la orientación y asesoría a directivos y docentes promueva el mejoramiento de la calidad de la educación.

1.2.1.1. FUNCIONES ESPECÍFICAS:

Este nombre del cargo, Auxiliar Técnico de Supervisión, no abarca la totalidad de las funciones que se desempeñan, porque se realizan funciones técnico-pedagógicas , administrativas y de organización en general.

Uno de los principales problemas que se enfrentan en el quehacer cotidiano es, que la mayor parte de las actividades son de tipo administrativo secretarial (elaboración de documentos) y del tiempo que se invierte en el recibo y entrega de documentos a la Coordinación Regional, que se encuentra a una distancia aproximada de 30 kilómetros, lo que dificulta tener un mayor espacio de tiempo, para atender las necesidades de tipo pedagógico de cada una de las escuelas.

a) Funciones Técnico Pedagógicas.

Dentro de las actividades pedagógicas que se realizan, se encuentran las siguientes:

Organización de las funciones de Supervisión, en coordinación con el Supervisor. Estas funciones son muy importantes considerando que de ellas depende en gran medida, la eficiencia que las escuelas ofrezcan en el Servicio Educativo.

Está relacionada con la Supervisión Institucional y Pedagógica. La acción de supervisar tiene una relación de nexo entre el equipo de conducción (directivos) y la conducción central (Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social).

Supervisar no solo corresponde al Supervisor Escolar y al Auxiliar Técnico, sino también a los directivos de cada escuela, con su respectivo personal docente, éstos en cada uno de sus grupos, así como los padres en el núcleo familiar.

De entre todas las actividades que se realizan, se desprende la de dirigir la elaboración de un Plan de trabajo, con la participación de todos los directores y subdirectores de las escuelas de la zona. Elaborar el Plan de trabajo anual que contenga un Proyecto Escolar de cada una de las escuelas con sus características particulares. Este trabajo se realiza mediante estrategias de trabajo grupal, en donde cada uno de los participantes manifiestan sus ideas, sugerencias, problemáticas vividas, experiencias y propone estrategias adecuadas a su Institución, de esa manera se obtiene un panorama general de la problemática de la Zona Escolar, formando parte del diagnóstico, después se redacta de modo que permita realizar un seguimiento y evaluación de lo que se planteó.

El Proyecto General contiene proyectos especiales que se llevan a cabo en cada escuela, por ejemplo;

- Talleres Generales de Actualización para docentes;
- Taller de matemáticas para los alumnos que les gusta;
- Taller de Matemáticas para los alumnos que no les gusta;
- La televisión como apoyo académico;
- Taller de juegos pedagógicos para docentes;
- Difusora de radio dirigida por alumnos de 5° y 6°;
- Muestreos de Español sobre comunicación y ortografía;
- Muestreos de Matemáticas;
- Conductas Sociales y Antisociales;
- Salidas y visitas didácticas;
- Fomento y recuperación de valores universales en el trabajo diario;
- Taller de intercambio de materiales didácticos novedosos y prácticos;
- Asesorías sobre primeros Auxilios;
- Ejercicios de simulacros para contingencias;
- Semanas Culturales (de acuerdo con el nombre de cada escuela)
- Olimpiada del Conocimiento Infantil con alumnos de sexto grado;
- Concursos de: pintura infantil, escoltas, interpretación de himnos, foros de demos al niño la palabra;
- Creaciones literarias sobre los símbolos patrios;
- Eventos deportivos y recreativos.

Este trabajo de planeación se elabora al inicio del ciclo escolar con el propósito de lograr un trabajo de calidad, sin embargo en el transcurso cotidiano de la labor educativa, nos vamos enfrentando a una carga administrativa de elaboración de documentos, que por la cantidad y forma burocrática de solicitarlo por parte de las autoridades, no permite dedicarle el tiempo suficiente y necesario al trabajo pedagógico y de gestión institucional. Que de manera personal es de más importancia que la documentación administrativa.

Cada director escolar, reúne a los docentes de su institución para elaborar un Proyecto de trabajo Institucional y pedagógico (este forma parte del general de zona). Se elabora con la misma estrategia de trabajo colegiado que se utiliza para construir el de zona. Un trabajo en equipo que se enriquece con la participación y la experiencia de cada uno de los docentes.

Dentro de los proyectos escolares de cada institución, se puso en marcha una estrategia de trabajo, para lograr eficiencia en las actividades encaminadas a lograr los propósitos integrados en el proyecto del trabajo de cada docente. Es un cuaderno, en donde el docente planea cada semana su trabajo, se le llama "diario pedagógico", contiene las actividades, forma y características principales del proceso de enseñanza que utiliza. Se integra además, la forma de evaluar y conocer cómo se da el aprendizaje en los alumnos, así como la forma de registrar las evaluaciones. Si sus estrategias de enseñanza son las adecuadas a las asignaturas, a los temas y a los propósitos marcados en cada grado según los programas de cada grado.

Esta planeación la revisan los directores o subdirectores, el primer día de cada semana y se van corrigiendo en la medida en que se observen incongruencias o errores de tipo metodológico, práctico o de resultados. Estas observaciones se realizan en el trabajo cotidiano del docente, al interior del aula y en forma directa con los alumnos.

Se llevan a cabo roles de visita de supervisión y apoyo, en cada escuela, para observar el desempeño de la labor directiva y docente, sugiriéndoles en caso necesario algunas estrategias para mejorar su trabajo.

Se elaboran roles de visitas, las cuales se llevan a la práctica al interior de las aulas, con el propósito de observar y apoyar la labor del docente, sugiriéndole diversas estrategias para mejorar la calidad de su proceso de enseñanza. Para realizar esta actividad, me auxilio de los directores y subdirectores.

Se puede observar también el trabajo del docente mediante la creación de un cuaderno rotativo, consiste en que un alumno por día, van trabajando en ese cuaderno todas y cada una de las actividades del día (alternándose un alumno cada vez). En este cuaderno se observa la metodología utilizada por el docente, los ejercicios que plantea para un aprendizaje significativo, así como la forma de evaluar el aprendizaje, además de otros aspectos pedagógicos. Es una forma de autoevaluarse de los docentes, así mismo, observando el resultado de la planeación durante el desarrollo diario de clases, porque lo comparan con su planeación de inicio de semana y pueden ir corrigiendo las fallas sobre la marcha.

a) Funciones Administrativas

- Elaboración de la Plantilla de personal: directivos y docentes, después de haber analizado los espacios vacantes y de cambios solicitados por el personal. Finalizarla después de haber logrado tener cubierto en un 100% las plazas destinadas para la zona escolar. (actualizar los datos de los docentes que ya pertenecían a la zona). Los datos contenidos en esta plantilla son importantes para conocer la preparación profesional del personal asignado a la zona escolar, así como también; los años de servicio que tienen en el estado, la función que desempeñan, clave de ISSEMyM, Registro federal de causantes, si están incorporados a Carrera Magisterial, domicilio, y por último si tiene doble plaza y el lugar de adscripción de ésta.

- Ficha individual de datos personales de los docentes, para tener un referente específico de algunas otras habilidades, aptitudes o preparación de cada uno; contiene su fotografía para identificación, así como su preparación profesional, cursos especiales que haya cursado y las aptitudes sobresalientes en alguna área o actividad, misma que se puede aprovechar para trabajos colegiados de actualización, cuando se planean los talleres internos por grado, se analiza la preparación y habilidades de cada docente y se les invita a dirigir algún tema, o realización de alguna actividad para que la pueda ofrecer a todos los demás compañeros del mismo grado.

- Revisar la elaboración y forma de manejo de un libro de asistencia para los docentes y directivos, en donde se registran: el horario de entrada y salida, el

grado y el grupo asignado para ese ciclo escolar, así como también los permisos, comisiones, faltas, retardos, además del registro de las personas y/o autoridades que hayan visitado la escuela en algún día específico, etc.

-Captar la inscripción de los alumnos de primer grado mediante el proceso SAIDEM, Sistema Automático de Inscripción.

- Elaboración de la estadística inicial de inscripción con datos específicos como: Edades, sexo, grado, número de grupos y total, para después actualizarla con las altas y las bajas que se vayan dando durante el ciclo escolar.

- Organizar la asignación de boletas de calificaciones para cada uno de los alumnos apoyándose en la elaboración de un documento llamado; anexo 1,2 y 3 en donde se colocan los datos de cada alumno para asignarles un folio de boleta que se maneja durante todo el ciclo escolar. Con este documento los alumnos pueden acceder al libre tránsito o traslado de escuela dentro del territorio nacional.

- Control en la elaboración del libro de inscripción de cada escuela, éste contiene datos relevantes para el control administrativo de los alumnos, en cuanto a bajas, altas, así como los datos generales de su familia.

- Control en la entrega y recepción de los certificados de los alumnos que egresan.

- Organizar y controlar, el proceso que se tiene que hacer para cubrir alguna vacante por gravidez, enfermedad, cambio de adscripción, renuncia, etc.

- Programación de los servicios educativos para el siguiente ciclo escolar, concentrar y estudiar la información sobre las necesidades de ampliación, sustitución, creación y ubicación de las escuelas para remitirla al departamento respectivo en las fechas solicitadas.

- Organizar la documentación que se debe manejar para la integración, promoción, evaluación de los docentes y directivos que participan en el Programa de Carrera Magisterial.
- Organizar y dirigir las reuniones de trabajo con los Directores.
- Organizar y coordinar reuniones con Subdirectores
- Organizar el trabajo de Rincones de Lectura, en cada escuela y en cada aula.
- Elaboración de informes sobre los resultados de todas las actividades realizadas por mes, y uno general al final del ciclo escolar.
- Resolver o proponer alternativas de solución a las problemáticas presentadas con docentes, directores y padres de familia.

1.3 ACTIVIDADES REALIZADAS DURANTE EL CICLO ESCOLAR 97/98.

Para describir una experiencia de trabajo, es necesario ubicarse en uno de los aspectos más importantes, y desde donde gira todo lo referente a la educación que ofrece una escuela, me refiero a la calidad del servicio educativo que ofrecen las escuelas pertenecientes a la Zona Escolar 05. Se llevaron a cabo las siguientes actividades durante un ciclo escolar, con el fin de iniciar un proceso de cambio, en la forma de organizar y dirigir una Institución; es decir, sobre la forma de llevar a cabo el trabajo gestivo, por parte de los directores escolares, y lograr una mejoría significativa en la calidad en el servicio educativo que ofrecen las escuelas.

1.3.1. OBJETIVOS

Generar en las escuelas primarias de la zona escolar 05 una gestión académica de calidad.

Obtener calidad en el perfil de egreso en los alumnos de cada uno de los seis grados.

Encontrar los elementos que obstaculizan la gestión académica escolar y en lo posible tratar de cambiarlos por otros que sean favorables.

Reencontrar al docente con su labor para que la reflexione, observe, conozca y la viva desde otra perspectiva de conocimiento.

DURACION DE LA EXPERIENCIA

Un ciclo escolar.

1.3.2. Formulación de un Plan Anual y Proyecto Institucional.

“Como las planificaciones a largo plazo quedan desactualizadas por el cambio permanente que afecta a nuestro tiempo, del que no se escapa la educación escolar, se presenta la propuesta de ir logrando “el sueño o visión” a través de los

182968

planes anuales, constituidos por diferentes proyectos y por la actividad continua de la escuela que ha escapado a la entrada en proyectos.”⁶

Necesidad de la formulación del Plan Anual

Las comunidades escolares, tienden a desarrollar una vida humana asociada, pero existe la necesidad de un planeamiento que ponga al descubierto sus necesidades e intereses específicos en un Proyecto Institucional, con una visión compartida, integrando en el hacer escolar a la comunidad familiar. Los planes anuales constituyen los compromisos reales, los quehaceres diarios que llevarán al ideal de la escuela; los vagos compromisos con los valores no tienen vigencia si no se concretan en acciones.⁷

Aspectos formales en la elaboración del plan anual.

Datos Generales

- Diseño del plan anual

Principios orientadores del Proyecto Institucional:

Propósitos Educativos;

Necesidades y Problemas detectados; (diagnóstico)

Objetivos Estratégicos;

Estudio de alternativas de acción;

Formulación de proyectos o actividades del plan global;

⁶ MATERILILIA E.H. Y BAHLER N. RUTH, Administración Escolar Planeamiento Institucional, Edit. Atenea, Buenos aires 1997.

⁷ SEP, Coordinación Nacional del Programa Emergente de Actualización del Magisterio (1992), Guía para el Director, México, 1992.

- Proyectos

Nombre del proyecto. Fundamentación. Integración con otras actividades.

Objetivos operativos;

Tareas por realizar;

Equipos responsables de las tareas;

Reuniones proyectadas para unificar decisiones;

Recursos materiales y financieros;

Tiempo. Cronograma;

Evaluación Técnicas, instrumentos y Criterios;

- Actividades que deben continuar,

- Organización administrativa de la institución para la ejecución del plan global,

Entre los aspectos formales del plan anual, figuró la organización administrativa, para lograr su ejecución. Como las tareas del personal varían según los proyectos asignados se acompañó, el plan con los siguientes documentos:

- organigrama

- cronograma

- diseño del control y la comunicación

- calendario de reuniones para unificar decisiones fundamentales.

1.3.3. Organización general de los Talleres Generales de Actualización

Son desarrollados y aplicados a nivel nacional, para todos los docentes ya sean del Sistema Federal o Estatal, emanados de la SEP, cuya finalidad es conocer a

fondo los materiales de apoyo que se han editado para los docentes, buscando mejorar la calidad en la ejecución de las estrategias propuestas en esos materiales y hacer efectivas las actividades de trabajo en el aula, ponerlas en marcha, adaptándolas a las características de cada grupo y escuela. (Programa, avance programático, ficheros, libros para el maestro y libros de texto del alumno). Además, es indispensable leer, entender, reflexionar sobre las experiencias de tipo pedagógico o administrativo, que van saliendo a la luz, con enfoques acordes con las corrientes actuales en educación, incluidas en los Planes y Programas de estudio del nivel primaria.

1.3.4. Talleres de Actualización dirigidos a los docentes de la zona 05.

Se organizan los grupos de docentes por grado, cada Director de la zona tiene asignada la tarea de atender un grado. Los grupos se reúnen en fechas determinadas, para trabajar en forma de taller, en donde todos participan con sus experiencias. En estos talleres se mostraron las nuevas formas de cómo los alumnos pueden obtener un aprendizaje con significado, que le sea útil para su vida y para seguir la secuencia de aprendizajes en los demás grados, utilizando la creatividad, la reflexión y los valores. Los grupos de docentes van buscando los temas que más les interesen, los directores por su parte son los que les apoyan a buscar y conseguir lo que necesitan de materiales, bibliografías, ponentes etc. de esta forma también interactúan y socializan con las experiencias de todos los docentes que forman el grupo, propiciando un aprendizaje enriquecido desde

varias fuentes de experiencia. Como resultado de éstos, los docentes van obteniendo un cúmulo de formas estratégicas para trabajar algunos temas determinados, que tienen además algún grado de dificultad. Se obtienen nuevos formatos administrativos que sean prácticos, para registrar en forma eficiente y oportuna los registros de evaluación y seguimiento de los aprendizajes continuos de cada alumno. En algunas sesiones de taller se intercambiaron materiales didácticos funcionales, activos y creativos. Se les invitó a leer textos sobre las corrientes actuales en pedagogía como la de Piaget, Vigostky, Ausubel, que se refieren a la construcción del conocimiento y que además estas teorías son la base de los actuales Programas de educación primaria, desde 1993, desde la perspectiva del Programa de Modernización Educativa.

Existen sin embargo algunos directivos y docentes, que por diversos motivos, se resisten a los cambios para mejorar su labor, se les observa apatía al intentar trabajar en forma de taller, sabiendo que deben, participar en forma activa, mostrando falta de interés para crear sus productos con experiencias reales y cotidianas. Siguen solicitando que sea un especialista en la materia el que les diga cómo hacer las cosas. En algunas ocasiones se les ha inducido a la reflexión de que son los docentes, las personas especialistas, porque viven en forma real y cotidiana las cuestiones educativas, sobre todo las problemáticas, que solo les faltaría actualizarse, e ir cambiando la forma de trabajo para mejorar las actitudes y lograr calidad en su labor docente desempeñada.

1.3.5. CONTRADICCIONES QUE SE GENERARON.

Muchas de las grandes tareas educativas de las generaciones de este siglo implicaron una concentración de esfuerzos. Hoy ese esquema no corresponde a las necesidades de modernización. Debe cambiar, por lo tanto, para atender con eficacia las nuevas exigencias del desarrollo nacional. El sistema educativo en su conjunto muestra signos inequívocos de centralización y cargas burocráticas excesivas. Se ha distanciado la autoridad de la escuela con el consiguiente deterioro de la gestión escolar.⁸

Los directivos y docentes actualmente necesitan en forma urgente espacios para actualizarse, no es suficiente la preparación con la que se egresa de las Escuelas Normales o de las Licenciaturas, sobre todo si ya se tienen varios años de egresado, es entonces cuando se hace necesario un trabajo al interior de cada escuela o cada zona escolar buscando subsanar esta carencia en alguna medida. Los docentes y directivos actualmente son, (no todos) displicentes, algunas veces flojos, sobre todo a la hora de planear su trabajo, ya sea anual o el de diario; es decir, tenemos un contexto adverso, en donde no existe lo necesario para la investigación que debiera realizar el docente, que no la realiza por falta de tiempo y recursos económicos.

La aplicación de esta estrategia de planear, proyectar, elaborar un plan en forma de diario, ha producido alteraciones, en las rutinas que los docentes tenían establecidas en la escuela, de esquemas y formas de trabajo, que generalmente

⁸ Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (fragmento) 1993.

están muy arraigadas en las prácticas de los maestros. Por ejemplo, el copiar en forma fotostática el plan del año pasado o el semanario de planes de clase del ciclo anterior para no modificarle ni planear absolutamente nada, de copiar de alguna editorial, las actividades sugeridas para las clases sin modificarlas o adaptarlas a las características de su grupo, etc.

Al principio y todavía después de un ciclo escolar, algunos docentes y directivos están en una fase de adaptación al nuevo tipo de planear la clase diaria.

Se han enfrentado a nuevas exigencias de conocimiento, que no tienen actualizadas, que con frecuencia juzgan que la información y apoyos que reciben no son suficientes para resolver todas sus dudas.

PERSONAS QUE PARTICIPARON EN LA EXPERIENCIA.

Supervisor Escolar;

Auxiliar Técnico de Supervisión;

Directores de las ocho escuelas primarias;

Subdirectores escolares de las mismas;

100 docentes frente a grupo en los diferentes grados;

Padres de familia;

Alumnos.

1.3.6. CONTROLES DE ORGANIZACION

Se llevan registros de cada una de las actividades planeadas al inicio del ciclo y se reportan en resumen a la Coordinación Regional, por ejemplo:

Ficha evaluativa del control escolar que lleva el director durante el ciclo;

Ficha evaluativa del control pedagógico administrativo del subdirector;

Ficha evaluativa de la labor pedagógica y formativa del docente;

Formatos en donde se registran los avances de los diversos proyectos del ciclo.

Gráficas de resultados en el aprovechamiento de los alumnos por áreas y en forma bimestral.

Registro de los libros leídos en el programa de Rincones de Lectura.

Registro de la elaboración puntual de los avances programáticos (planes diarios)

Registro del llenado de una infinidad de documentos estadísticos por escuela y por zona.

Todos los registros tienen indicadas las fechas en las que se deben observar, indicar, anotar, registrar los avances, retrocesos, cambios en los aspectos planeados.

Algunos de los resultados de los registros, sobre todo en las fichas evaluativas de los directivos y docentes sirven como indicadores para el Programa de Carrera Magisterial.

1.3.7. RELACION CON LOS DEMAS PARTICIPANTES

Desde un punto de vista simple, la visión compartida o Proyecto Escolar de la escuela es la respuesta a la pregunta ¿Qué deseamos para nuestra escuela?. La visión compartida es la imagen e idea que cada uno tiene de su escuela o zona escolar, y lo que quiere de ella. Lo importante de un trabajo en conjunto como un Proyecto, es que cada miembro participante la sienta como suyo, porque en él el trabajo toma la forma de una misión, deja de ser una carga y se ama lo que se realiza.⁹

Es simple decirlo y muy difícil llevarlo a feliz término, el hecho de concientizar a todos y cada uno de los integrantes de una institución a cambiar de forma de pensar, de sentir, de percibir la forma de trabajar en conjunto, participando, compartiendo tareas y responsabilidades que cada miembro tiene en la escuela y que se conecta con la vida personal, pues el trabajo es parte de la proyección de futuro que cada persona realiza. Se requieren reuniones, cambio de ideas, discusiones, etc.

Los tipos de reuniones pueden ser; formales en donde el Supervisor Escolar debe autorizar y visar los Proyectos de trabajo. Con los Directores como base principal de la guía de actividades y controladores del proceso. Con los Subdirectores como agentes pedagógico administrativos y controladores de los documentos de registro y avance. Con lo docentes de convencimiento y ubicación de su labor

⁹ SEP, El Proyecto Escolar, Una estrategia para transformar nuestra escuela, Cooperación Española, Méx. 1997.

como guías de aprendizaje. Con los alumnos observando su avance de aprendizaje y con los padres de familia.

PROCESOS QUE FUERON GENERADOS.

Para los docentes, se implementaron talleres bimestrales de actualización, con los temas, que por grado de primaria sintieran que no tenían el suficiente conocimiento para desarrollarlos con los alumnos en el Proceso de Enseñanza-Aprendizaje, además, de aplicar muestreos de español y matemáticas tres veces en el ciclo escolar para tener un seguimiento del avance, en el aprovechamiento de los alumnos, como forma de evaluar el resultado de esos talleres.

Una gran contradicción en la práctica cotidiana es que el docente no se ha ubicado en el cambio de su quehacer educativo, en el sentido de no asumir todavía el papel de ser un docente autónomo en sus decisiones pedagógicas, que pudieran comprender mejor los procesos de aprendizaje de sus alumnos y se responsabilicen de sus resultados, contra una rutina de pensamiento de hacer las cosas igual que los ciclos escolares pasados, sin importar la diferencia de grupo y de alumnos en lo individual, que si un alumno no aprende es por su culpa, o por sus vivencias familiares, y no por que el docente, no se ha detenido para analizar si su proceso de enseñar es eficiente y suficiente, según los propósitos establecidos.

Proceso de revisión de la planeación diaria del docente, en un formato en donde se pueda observar paso a paso su estrategia personal de una clase, ya sea de conocimiento nuevo, de ejercitación, de aplicación en otras asignaturas, de evaluación, y no solo de nombrar el instrumento sino de presentarlo. Todo esto, con el fin de que los docentes busquen otras alternativas de evaluación y puedan ofrecer un resultado más real y eficiente de las evaluaciones de los aprendizajes de sus alumnos.

DOCUMENTOS

- Listas de docentes por grado.
- Listas de docentes con su preparación profesional y años de servicio.
- Gráficas de diagnóstico al inicio del ciclo con promedios por asignatura
- Gráficas de aprovechamiento por bimestre.
- Cuadro de seguimiento de la elaboración de su plan de clase diario de los docentes.
- Plan de Trabajo y Proyectos de la Supervisión Escolar.
- Cuadro de seguimiento con las diversas formas de evaluar de cada docente.

1.3.8. RESULTADOS QUE SE OBTUVIERON

Los resultados no fueron los esperados, porque es difícil en cuanto al tiempo que se necesita para poder lograr, un cambio de fondo y de forma en el trabajo cotidiano de un docente. Es poco un ciclo escolar para que el maestro se concientice del cambio que debe generarse en su trabajo para volverlo eficiente, además de generar que sus alumnos sean creativos, decididos y sirvan al desarrollo individual y colectivo de su sociedad. En algunos docentes, muy pocos, los solteros, los jóvenes recién egresados, se presentó esa motivación de buscar ser mejor, de prepararse, de querer producir un perfil de alumnos con diferente forma de aprender creando, aprender viviendo de cerca sus necesidades de aprendizaje individual y colectivo.

La otra parte de maestros, los que tienen más años de servicio, están muy arraigados a su trabajo cotidiano, un tanto flojo y carente de dinamismo y creatividad, siguen utilizando las mismas formas didácticas que les enseñaron hace ya muchos años en las escuelas normales. Con referencia a las generaciones del Plan de estudios de 3, 4 y 5 años, porque los docentes egresados de Plan Licenciatura de Escuelas Normales del Estado no tienen formación didáctica suficiente, para poder llevar a cabo con la eficiencia necesaria y actual, el trabajo de docencia, sin embargo, reitero que éstos últimos si estuvieron entusiastas en actualizarse y llevar a la práctica lo aprendido en los talleres y la forma de planear sus clases diarias.

INFLUENCIA DEL CONTEXTO SOCIAL

El maestro actual vive con necesidades de muchos tipos, entre ellas la económica y la cultural, la primera no deja que se obtenga la segunda, porque por prioridades familiares, la primera es la que hay que solventar necesariamente. Es entonces cuando el maestro busca trabajar en dos turnos y hasta un tercer trabajo vendiendo algo o manejando un colectivo, esto resta tiempo y energía para prepararse para sus clases y elevar su nivel cultural, que necesariamente tiene que ir actualizando y finalmente no le es posible. Creo necesaria una revalorización de la currícula del Plan de estudios en la formación de los maestros y la forma de actualizarlos cuando ya están en servicio. Es decir desde su práctica diaria, en un contexto social real, y no sólo teórico, con prácticas desde las escuelas normales, que resultan insuficientes y simuladas.

1.3.9. RELACION DE LA EXPERIENCIA CON LA PEDAGOGIA.

La Pedagogía es la esencia, la materia prima en la formación de docentes que atienden a grupos de estudiantes. Es necesario el conocimiento de las teorías pedagógicas y su aplicación en la práctica cotidiana, en el Proceso Enseñanza-Aprendizaje y de evaluación, conocer básicamente las teorías que están sustentadas en los Planes y Programas de Educación Primaria actuales.¹⁰

¹⁰ SCHMELKES SYLVIA, Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, Méx.1992 p.158

Cuando un docente no conoce las tendencias actuales en pedagogía es prácticamente imposible, querer obtener buenos resultados en los perfiles de aprovechamiento y formación de los alumnos, de primaria en este caso.

Por esa razón se busca que el maestro se actualice y trabaje utilizando nuevas estrategias didácticas, que son necesarias para mejorar la calidad del aprendizaje. Es aprender a saber cómo enseñar y conocer cómo está realizando su proceso de aprendizaje cada alumno en forma y tiempos diferentes. Y esto puede ser posible desde la misma práctica educativa.

1.4. VALORACION GENERAL DE LA EXPERIENCIA

Un movimiento se inicia cuando se reconoce que existen problemas. Todo impulso por mejorar la calidad de un producto o de un servicio comienza por este paso. La complacencia es el peor enemigo de la calidad.

No es suficiente reconocer que existen problemas, es necesario actuar y tomar una decisión de que hay que hacer algo al respecto. Después se siguen una serie de pasos en donde deben intervenir varias personas, porque ningún proceso de mejoramiento puede darse sin la participación activa y convencida de todos los que laboran en la organización. Así se crea un compromiso y un llamado al cambio para fortalecer valores compartidos, vivirlos y renovarlos grupalmente.¹¹

¹¹ SCHMELKES, Sylvia, Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, Capítulo II

Trabajar con material humano es lo más enriquecedor de esta profesión, independientemente de que sean adultos, jóvenes o niños. Es difícil entender, conocer, y guiar cuando no se está suficientemente preparado.

Esta experiencia vale la pena, por el propósito que tiene como esencia, que es la de mejorar en todos los aspectos el servicio educativo que se ofrece en la zona escolar 05 de educación primaria.

POR QUE SE SELECCIONO ESTA EXPERIENCIA PARA EL TRABAJO.

Desde que inicié esta función de Auxiliar Técnico de Supervisión de Educación Primaria, observé la baja calidad en el trabajo pedagógico de los docentes, cuando les cuestionaba sobre alguna estrategia didáctica, cuando les pedía alguna opinión sobre la mejor manera de evaluar en alguna de las asignaturas, cuando aplicaba muestreos de aprendizaje, cuando platicaba con los niños, todo esto me daba respuestas, muy fuera de lo que debería ser una educación básica, elemental, formativa e integral de los niños de primaria. El perfil de egreso de los alumnos en cada ciclo escolar ni siquiera lo conocían, cada docente iniciaba un ciclo escolar de trabajo, sin considerar el resultado del diagnóstico, solo lo aplicaban por obligación administrativa, e iniciaban el curso con el primer tema que marca el programa, y si se daban cuenta del bajo rendimiento de los alumnos, culpaban al docente del grado anterior, luego les pedían a los padres de familia, casi bajo amenaza, de que en casa los padres deberían "ponerlos al corriente" de lo contrario, podrían reprobar ese ciclo escolar, no consideran que es

responsabilidad laboral de cada docente, recibir a los alumnos, detectar su nivel de conocimiento e individualidad y a partir de ahí iniciar un trabajo buscando ciertas metas con posibilidad de ser alcanzadas en un trabajo de diez meses, buscando combinar; las marcadas en la currícula y las que el docente sumara. de manera personal.

Al darme cuenta de lo anterior, inicié con una búsqueda de formas de organización con los directores de cada escuela, que nos pudieran ayudar a mejorar la forma de trabajo de los docentes, al inicio fue difícil, porque eran 25 escuelas, era más grande la zona y la cantidad de trabajo administrativo me absorbía totalmente, fueron mínimos los cambios en el aspecto pedagógico, fueron sin embargo cambiando su forma de trabajo administrativo a una forma más profesional, cuando les invité a usar la computadora personal para el trabajo administrativo de la escuela, el trabajo mejoró refiriéndose a los informes y documentos por llenar y entregar, ahorrando significativamente el tiempo para poder aprovecharlo en situaciones de organización y gestión. No así lo pedagógico, que seguía con la misma mala calidad, en los resultados y en la forma de practicar la docencia.

CAPITULO II. REFERENTES TEORICO METODOLOGICOS

La baja calidad de la educación que se ofrece en las escuelas primarias, es un problema social actual y el resultado que se obtiene hoy en día, es la egresión de sujetos consumidores, sumisos, con una creatividad frenada, incapaces de resolver problemas por si mismos, sin contar con los niveles básicos de conocimientos, con un potencial subversivo, de verdadera disolución social, puesto que propicia el cinismo y la frustración colectiva, la simulación de todos contra todos.¹²

Una de tantas funciones que tiene la educación, es la de crear seres humanos de calidad y poderse desarrollar positivamente en la sociedad donde viven. Y los resultados que se han obtenido actualmente no son, en alguna medida los que se han propuesto, en lo que se refiere a la calidad de los aprendizajes básicos adquiridos. Observar la calidad de estos resultados, ha conducido a plantear la necesidad de analizar el problema y actuar de otro modo, es decir, si se pretende combatir el problema de la deficiencia en la calidad de la educación que imparten las escuelas primarias de la zona 05, es necesario trabajar en forma de equipo, construyendo lo que entre todos se debe hacer, y que es necesario descubrir y experimentar nuevas formas de organización y de gestión de las acciones educativas, desde plantearlas, ejecutarlas y evaluarlas entre todos y reflexionar.

¹² GRANADOS CHAPA MIGUEL ANGEL ,Memorias del II Congreso Internacional de Calidad Total, México: FUNDAMECA 1991.

sobre cada uno de los esfuerzos y logros obtenidos, además, de la depuración de los que no son útiles. Y no se trata de lograr los grandes cambios, sino de ir logrando pequeñas mejoras en todas las áreas y en todos los procesos.

Los problemas de una escuela primaria

Cada escuela primaria tiene sus muy particulares problemas, es única, un concepto de modelo de escuela no existe, todas son diferentes, pues las definen quienes trabajan en ella, los alumnos a los que sirve, la colonia donde se encuentre, el edificio escolar, el número de grupos, la preparación profesional de la planta docente, y la interacción entre todos ellos.

Desde la perspectiva de una deficiente gestión, pueden generarse variados problemas como:

- deficiencia en la demanda potencial,
 - tránsito hacia otra escuela que ofrezca un mejor servicio,
 - reprobación,
 - baja calidad en los aprendizajes, al no ser significativos,
 - problemas de equidad,
 - ambiente no adecuado para el aprendizaje y desarrollo integral,
 - falta de hábitos de disciplina en alumnos, padres, personal docente y manual,
 - tiempo real que se utiliza para la enseñanza,
 - recursos atractivos y funcionales para la enseñanza,
 - creatividad en elaborar materiales para aprender con significado,
- relaciones con la comunidad,

- relaciones humanas entre el personal de la escuela, etc.

Estos son solo algunos de los problemas que se encuentran comúnmente en las escuelas y posiblemente por la falta de organización en las actividades gestivas que desarrolla un director escolar. Es obligación de cada escuela identificar, entre todos sus integrantes, sus propios problemas, y analizar sus causas en cada caso, después movilizar al equipo para atacar de raíz estas causas.

2.1 LA GESTION ESCOLAR

El Director de primaria, se debe reconocer a él mismo como parte crucial en la vida institucional, desde dos puntos de vista; primero como resultado de normas y reglamentos oficiales y por otro lado como el resultado de un acontecer de una construcción local de significados y pautas de interacción con mayor o menor incidencia de los factores externos como el contexto social, estructura del sistema etc. La relevancia del puesto directivo para la conducción de una escuela, radica en su capacidad inductora de la acción conjunta del personal con miras a un objetivo común.¹³

La educación primaria enfrenta diversos problemas, como ya se ha mencionado, entre los cuales también se pueden señalar; la administración de tipo burocrático, la rigidez normativa, infraestructura inadecuada, condiciones limitadas en el desarrollo profesional de los docentes y directivos, precarias condiciones salariales, insuficiencia en la preparación de los docentes recién egresados, falta

¹³ SEP, El Proyecto Escolar, Una estrategia para transformar nuestra escuela, Méx-Esp. 1997

de actualización de los docentes en servicio, deficiencia en la gestión institucional, mala comunicación entre los integrantes de la comunidad educativa, etc. Es fundamentalmente necesario propiciar un cambio, al interior de la organización de las escuelas, iniciando desde la forma de concebir el rol de los directivos y los docentes, así como también la función de la Supervisión Escolar.

En el trabajo cotidiano de una institución educativa de nivel primaria, hablando de funciones directivas y docentes, hace que estos pierdan en ciertos momentos, la idea del fin de la educación, cuando las actividades cotidianas los absorben en tiempo, atención y esfuerzo al hecho de cumplir con las normas, reglamentos, elaboración y llenado de documentación, así como al realizar actividades sin planear solo para terminar de “darle” a los alumnos el contenido del programa del grado asignado, y/o para que sus alumnos puedan aprobar un examen o cubrir los requisitos elementales para transitar al grado o nivel siguiente, perdiendo de vista totalmente que se debe educar al alumno, en forma conjunta con el padre de familia, para la vida y no solo para cumplir con un aparato administrativo burocrático.

2.1.1. El trabajo gestivo en las escuelas primarias a partir de un Proyecto Institucional.

“La comunidad educativa está integrada por directivos, docentes, padres, alumnos, ex alumnos, personal administrativo, promotores, sociedad de padres y

otras organizaciones representativas y participará, según su propia opción y de acuerdo al proyecto institucional específico, en la organización y gestión de la unidad escolar, y en todo aquello que haga mejorar la calidad de la educación, sin afectar el ejercicio de las responsabilidades directivas y docentes.”¹⁴

En 1984 se decía que, “toda institución educativa que emerja de un medio, se organizará con los mandatos de ese medio y formulará su proyecto en términos de respuesta al medio, reafirmando expectativas o reorientando su estilo de vida. Su tarea no será responsabilidad de una sola persona, sino un compromiso comunitario, las acciones de todos estarán orientadas por un propósito común y controladas por todos, para que el medio social no sea defraudado en su búsqueda de niveles de vida dignos. Los resultados serán evaluados por todos los que trabajan en la comunidad en términos de respeto y rescate de los valores auténticos de la cultura...”¹⁵

El punto de partida para una buena gestión escolar, es la unión de voluntades individuales para el diseño de un Proyecto Escolar, y que la Ley Federal designa con el nombre de Proyecto Pedagógico Institucional.

¹⁴ LEY FEDERAL DE EDUCACIÓN, artículo 42

2.1.2. Base filosófico antropológica de la gestión institucional.

Se parte de la idea de que " el hombre es un ser social, que se desarrolla, se comunica y crea el aporte de la generación adulta organizada que, espontánea o sistemáticamente, estructura las acciones destinadas a darle los comportamientos que lo integren al grupo y le otorguen la jerarquía de persona." (Materi, p. 5).

No existe una educación de calidad, si al término del proceso no se tiene la persona, porque uno de los fines de la educación es buscar a la persona que yace en cada hombre: lo sacude y lo despierta, le ofrece la experiencia de comunicarse de autocrearse, crear y elegir.

"El hombre, sujeto y objeto de la educación, esta lleno de potencialidades creadoras, no solo para consumir y producir, sino para gozar en libertad del mundo y de la relación responsable con otros, sobre la base de la afectividad. Esta especial relación humana toma no solo al hombre en sí mismo y en su relación con otros, sino a todas las estructuras y al orden social existente."(Bahler, p. 5).

Lo anterior es un aspecto relevante, que se debe desarrollar en las instituciones escolares con cierto nivel de calidad, y es entonces cuando se debe observar la realidad en la que se trabaja.

Se debe considerar que no siempre es compatible la evolución del medio con los requerimientos del ser humano en su proceso de personalización, y del tipo de vida que tiene, la familia, la escuela etc. Particularmente en la escuela se deben establecer y desarrollar el aprovechamiento de las potencialidades de cada

¹⁵ Materi, p44

individuo. Existe la posibilidad de la imposición, por parte de las personas ubicadas en el poder, de un sistema total de valores y de una determinada organización social que actúe como una fuerza sobre el individuo. Pero es aquí donde puede intervenir el planeamiento de un Proyecto Escolar como una técnica mediante la cual, los grupos, mediante algunos principios básicos, posibilitan el cambio hacia situaciones más justas, donde la persona encuentra su realización en un marco de cierta libertad.

La escuela como responsable de la acción educadora.

Desde un punto de vista sociológico, la escuela podría conceptualizarse como una comunidad social que cuenta con una organización y una estructura; en ella existe un grupo de adultos que su función es orientar a otro grupo formado por niños, en la adquisición de las conductas y conocimientos considerados valiosos por la sociedad que la institucionaliza.

La escuela es responsable de una educación de tipo integral, en donde se apoye el desarrollo de las cualidades de los niños, así como ser la guía, para la conquista progresiva de los valores universales, inducir a la apropiación de las herramientas de comunicación y del pensamiento, las habilidades para establecer relaciones, la capacidad crítica para seleccionar criterios y desarrollar tendencias estéticas, sociales y morales.

La escuela transmite conocimientos básicos, creencias, normas, valores y con ello ofrece la posibilidad de extender los contactos humanos y los valores de la cultura

o comunidades determinadas. Y como dice Parsons, la escuela es una agencia distribuidora de oportunidades sociales adultas, pues el niño desarrolla las habilidades para poder asumir funciones en su futuro.

En la práctica, la uniformidad del sistema escolar, no se observa con toda su fuerza, pues si bien se mantienen los elementos comunes, cada sociedad, cada grupo, le da a su escuela una singularidad, aún al margen del ordenamiento racional que le impone el poder público.

Para concluir esta parte es necesario observar que, considerando que la escuela es una parte de la comunidad, organizada con propósitos de educación; pero que posee también una función creadora en tanto que es el cauce por el que se renuevan las estructuras valorativas en el sentido del mejoramiento de la vida social; por lo tanto, sus miembros deben coincidir en principios y propósitos reguladores de su coexistencia favoreciendo la obtención de un producto formado y educado con calidad. El Proyecto Escolar es entonces el medio adecuado para relacionar a todos los elementos que deben estar involucrados en el proceso educativo, desde los miembros de la comunidad hasta los que integran la escuela. Un proyecto Escolar es una propuesta "... de orientación pedagógica elaborada por toda la comunidad educativa y revisada periódicamente por ella, donde se señalan las metas a ir consiguiendo progresivamente de acuerdo con los ideales educativos de la escuela."¹⁶

¹⁶ SANTIAGO ESTEBAN FRADES, Claves para transformar y evaluar los centros, Edit. Popular España, 1988 pag.28

Administración escolar.

“La administración tiene por objeto diseñar la estructura del sistema y asignar las funciones a los elementos, de acuerdo con los objetivos propuestos para ese sistema; es decir, orientar la interrelación que se produce en el todo sistémico hacia el logro de los objetivos”¹⁷.

La administración es un aspecto primordial en el trabajo de una Supervisión escolar y las escuelas que atiende, entre sus funciones se encuentra la de regular y organizar las relaciones entre todos los elementos que integran la comunidad escolar.

La Administración se considera etimológicamente hablando como una actividad cooperativa que tiene el propósito de servir en el logro de los objetivos propuestos.

Lleva implícito el concepto de servir a una comunidad de cualquier grado que sea, en este caso de una escuela.

Administrar es una función que utiliza principios, técnicas y prácticas, para establecer, en conjuntos humanos, estructuras de esfuerzos cooperativos con el propósito de alcanzar los objetivos fijados al sistema educativo. Coordina esfuerzos para alcanzar el máximo de productividad, en este caso se inserta el Proyecto Escolar para alcanzar ese fin.

¹⁷ MATER, LILIA E.H. Administración Escolar Planteamiento Institucional. Edit. Ateneo, Buenos Aires 1997, pag.31

Los actuales estudios sobre la gestión o administración tienen en su haber el hecho de incluir como una necesidad, la elaboración de proyectos, en el marco de una proyección ideal de la escuela, lograda por la comunidad educativa estructurada como una organización inteligente que proyecta la institución hacia un futuro de cambio permanente.

2.2 IMPORTANCIA DE LA FUNCION DE SUPERVISIÓN Y DIRECTIVOS.

LA FUNCION DE SUPERVISAR

Regularmente se asocia la acción de supervisar con la de fiscalizar, evaluar, verificar, inspeccionar sobre las actividades realizadas y no realizadas. Casi nunca se espera la visita de Supervisión para recibir una orientación, para apoyarse en alguna propuesta o para solicitar un apoyo o auxilio.

Conceptos.-

La palabra supervisión nos remite a la cuestión de visión y de mirada. Acción de ver. La de super(visor) nos envía a un medio, a un objeto que favorece la ampliación de la imagen.

También el verbo supervisar nos da la noción de visa y visar, según el diccionario es reconocer o examinar un documento, colocando en él el visto bueno, dar validez por parte de la autoridad competente.

Los siguientes son elementos y tareas tomadas de las ideas de Glickman para explicar la función de la supervisión. Inicia explicando que esta acción es formativa, porque las personas que llevan este rol deberán estar suficientemente preparadas en lo que se refiere a programas, métodos, procesos de aprendizaje, habilidades para manejar las relaciones interpersonales, y también para planificar, organizar y evaluar recursos, procesos y resultados.

La Supervisión Escolar constituye el vínculo de unión, comunicación y enlace entre la Dirección General de Educación y las Instituciones de educación primaria en este caso, se encarga de la transmisión de los lineamientos normativos y verifica su cumplimiento y nivel de funcionalidad, a fin de dirigir, orientar, asesorar y evaluar en forma permanente al personal directivo y docente, contribuyendo a la retroalimentación y comunicación.

Otra de sus funciones consiste en orientar, promover, organizar y estimular la participación de la comunidad educativa de la zona, como elemento de cambio social, en la consecución de los propósitos del Sistema Educativo Nacional.

Desde el punto de vista operativo, requiere de un proceso dinámico e integral que al mismo tiempo implique una visión totalizadora sobre el quehacer educativo de la zona. Seleccionar los elementos necesarios para orientar a la comunidad educativa hacia los cambios que propicien el mejoramiento del proceso de enseñanza aprendizaje, igualmente que promueva, organice, estimule y verifique las actividades educativas de todos los elementos involucrados, propiciando un ambiente de respeto y cooperación.

Las principales tareas a desempeñar son:

Ayuda o asesoramiento profesional, acordando con la persona supervisada respecto a las diferentes facetas contenidas en el desarrollo curricular, la detección de las necesidades de perfeccionamiento, los recursos y las acciones para asegurarlo y el desarrollo de equipos de trabajo orientado por objetivos institucionales comunes. Todo esto gira en el entorno del mejoramiento de la calidad en la dirección de las instituciones, la forma de enseñanza de los docentes y el aprendizaje en los alumnos. La supervisión realiza actividades llamadas de enlace que constituyen el canal de comunicación tanto de los órganos normativos y directivos como de las Instituciones, a efecto de facilitarles la toma de decisiones para el desarrollo de sus respectivas responsabilidades.

Otras actividades son las de promoción, que apoyan las actividades de realización de acciones comunes de la escuela y las instituciones cívicas y sociales que apoyan el desarrollo del proceso educativo y la comunidad. Apoyándose en directivos y Sociedad de Padres de familia.

Actividades de orientación.- en tanto que proporciona criterios específicos que favorezcan el desempeño de las funciones asignadas a los planteles, según sus características específicas. Estas se realizan en reuniones de supervisión o en visitas a cada escuela y cada aula.

Actividades de asesoría.- Proporcionan a los directores opiniones y estrategias de solución a los problemas surgidos en el desarrollo del trabajo escolar.

Actividades de verificación.- corroboran el cumplimiento de las acciones, normas, disposiciones y actividades de los proyectos establecidos.

De Evaluación.- emiten juicios de valor con relación a los elementos, las acciones y los resultados del proceso educativo. La mayoría de las veces la evaluación solo se reduce a un control, el cual representa casi siempre una connotación negativa. Sin embargo la evaluación y el control son necesarios, utilizados con otro significado, para detectar los problemas reales.

2.2.1. EL DIRECTOR ESCOLAR Y SU FUNCION

En un proceso de mejoramiento del proceso educativo, el papel del director es fundamental y exige de él una función muy diferente de la que usualmente desarrolla.

El director requiere de ser un líder basado en la experiencia y convicción personal, independientemente de la preparación profesional y actualización, para lograr con el ejemplo de su coherencia vital con los valores que proclama, y con su consistencia, que con la autoridad que procede de su nombramiento.¹⁸

El director debe ser uno de los personajes más comprometidos con el propósito de mejorar la calidad del servicio educativo, que se genera en la institución que dirige, debe ser un líder capaz de motivar, *facilitar* y estimular el proceso de

¹⁸ SCHMELKES SYLVIA, Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, Biblioteca para la actualización del maestro, México 1995, pag. 65

mejoramiento de la calidad del trabajo educativo. Esto lo puede realizar apoyándose en la elaboración en conjunto con sus docentes y en algún aspecto con los padres de familia de un Proyecto Escolar. Debe aprender y comprometerse a involucrar a su personal en un proceso participativo, constante y permanente para hacer las cosas cada vez mejor. Un director no debe limitar su función al papeleo administrativo y a las relaciones con el sistema educativo más amplio y con las autoridades de la comunidad. Tiene que conocer a fondo todas las cosas importantes que ocurren en la escuela y se debe involucrar de lleno en cada una de ellas. Un director debe reunirse con los docentes, entrar a las aulas, conversar con los padres de familia, entender los problemas de los alumnos y orientarlos. Debe ser el motor del proceso mediante el cual se logren resultados cada vez mejores y acordes con las necesidades de la población demandante. Debe ser constante, un compañero que aconseja y dirige a su gente. Debe saber con qué recursos cuenta, con qué tipo de personas conforma su equipo y qué cosas faltan para enfrentar el reto de lograr los niveles de logro.

Hablando en forma empírica y por experiencia, posiblemente la clave de los problemas que genere una escuela se deben a que el director no lleva a cabo las funciones que se acaban de describir.

El director debe buscar que los docentes que trabajan en la escuela que dirige, estén orgullosos de su trabajo realizado. Para esto es preciso que concentre su atención en el conjunto de procesos que tienen lugar dentro de la escuela.

Es importante que el director considere y analice la forma en la que conduce la escuela, conocer los aspectos en los que se está fallando, que el subdirector

conozca sus aciertos y deficiencias en su preparación técnico pedagógica y la forma de ejecutarla, que los docentes se den cuenta de la forma acertada o no de conducir a su grupo de alumnos hacia un aprendizaje y hacia una obtención de habilidades y desarrollo de capacidades, encerrar todo eso bajo un círculo de valores que a todos enseñará a cambiar de actitud y vivir mejor.

Los directores deben conocer todos los elementos básicos y auxiliares de su labor, según su función y que les permita llegar a concluir positivamente las transformaciones que se proyectaron al inicio del ciclo.

Cada día el director, el subdirector, el docente toman decisiones que no saben en que medida está directamente con su plan de trabajo o si esa decisión se convierte en obstáculo o es contradictorio del mismo.

En el siguiente listado se encuentran algunos objetivos esperados en educación básica y que se encuentran en relación directa con la organización de la escuela y de lo que los directivos y docentes hagan de ella, además de otros factores que giran en torno de cada alumno y de cada escuela según el lugar geográfico donde se encuentren.

Los directivos y docentes deben darse cuenta del perfil que están actualmente formando en los alumnos y también de los que debieran formar y que no les ha resultado por diversas circunstancias.

No deberán perder de vista lo siguiente dentro de todas sus actividades:

- Crear identidad nacional,
- Mejorar la calidad de vida de la población y,
- Promover y propiciar la movilidad social,

- Mejorar las oportunidades de ingreso a otros niveles educativos,
- Formar ciudadanos democráticos,
- Extender la cultura universal,
- Formar a los alumnos en los valores propios de un miembro activo y comprometido con la sociedad en la que vive,
- Formar personas críticas y creativas,
- Formar seres humanos capaces de enfrentar y resolver problemas,
- Formar personas aptas para seguir estudiando.

Dentro de esta lista no se encuentran todos los objetivos propuestos por el Sistema Educativo, sin embargo los presentados sirven para dar una idea de lo controversial que resulta alcanzar estas metas, teniendo una base magisterial tan heterogénea en su formación, preparación y experiencia.

Cabe mencionar también que existen objetivos no descritos en forma explícita en los documentos formales y que los docentes los llevan a cabo sin darse cuenta de ello, por ejemplo;

- Inculcar la ideología dominante, asegurando de ese modo la reproducción de las relaciones de producción
- Legítimas diferencias sociales, mediante el argumento de “logro” educativo.
- Genera y produce mano de obra capacitada que el aparato productivo necesita para generar riqueza
- El sistema no solo refleja sino que refuerza las diferencias entre los sectores y estratos sociales.

Lo anterior es natural si nos damos cuenta de que somos producto del mismo sistema educativo, sabiendo de antemano que las escuelas formadoras de maestros las controla el mismo sistema.

La escuela actual selecciona y produce a quienes irán formando parte de la clase dominante y por otro lado al grupo que formará parte de la clase dominada¹⁹.

Considero entonces que los directivos y docentes de la zona 05 de educación primaria son el resultado de todo este proceso, sin embargo, es posible hacer que se den cuenta de que su función es muy importante y que de su calidad de trabajo depende mejorar la sociedad en general y su escuela en particular, dependiendo de la forma de ir actualizándose sobre su misma práctica diaria y que se interesen en revalorizar su quehacer, su imagen, su concepto de educadores, formadores, y guías.

2.2.2. EQUIPOS DE CONDUCCION

Los roles del director y del subdirector como sujetos que son conductores, implican muchas y variadas funciones a la vez, uno de los más importantes es el proceso de toma de decisiones que algunas veces es imprevista y por lo tanto no se sabe si el resultado es bueno o está acorde con el propósito institucional. Sin embargo puede ser que las aprendamos en conjunto con varios directivos y en un determinado espacio de tiempo. Esto ha funcionado poco a poco en esta zona, no se ha logrado totalmente pero va en proceso.

¹⁹ Teoría de la Reproducción

El director y el subdirector conforman un equipo de conducción, una unidad funcional, sin embargo en la actividad real, recae en el director la mayor responsabilidad en el aspecto pedagógico. Esto lo menciono como algo que sucede en forma cotidiana a pesar de que uno de los propósitos de la supervisión escolar es el de organizar el trabajo logrando una corresponsabilidad con todos los elementos que trabajan en la escuela.

El siguiente es un cuadro de funciones directivas (como equipo de conducción) sintetizadas. (Brassard y Brunet de su obra G. Ethier.)

- Debe ser un vocero, es decir la persona quien recoge las demandas de la sociedad y la comunidad próxima, para constituirse en su representante en el interior de la escuela.
- Es quien presenta sus opciones y persuade para hacer valer sus ideas.
- Traduce las políticas educativas de una instancia central, por ejemplo; las emanadas de la Secretaría de Educación, Cultura y Bienestar Social, y las formula en Proyectos institucionales.
- Desarrolla relaciones con los diversos agentes interesados en educación.
- Coordina las decisiones relacionadas con las actividades pedagógicas.
- Verifica el logro de los objetivos institucionales.
- Logra acuerdos y establece consensos entre los actores institucionales y con la comunidad.
- Organizador de la vida institucional, organiza las actividades escolares y extraescolares de los alumnos.
- Es el representante de la institución en la comunidad

- Facilita los intercambios y las relaciones a través de la gestión de los conflictos
- Es agente de cambio, promueve iniciativas y proyectos innovadores
- Es distribuidor de recursos, encargado del reparto de recursos humanos, materiales y financieros.
- Es el gestor del personal y se encarga de la organización, administración y conducción de los recursos humanos.
- Es promotor, procura que los distintos intervinientes en un establecimiento trabajen con relación a una visión del conjunto.
- El docente, procura el bienestar de los alumnos en todas sus formas.

En consecuencia y particularmente en la zona 05, se pretende que la función directiva cambie, iniciando con la tarea de dirigir la escuela con la participación del personal en la elaboración de un Proyecto Escolar, en donde se requiere de una serie de aprendizajes que deben realizar aquellos que han formado parte de organizaciones administrativas en forma centralizada y que se han dedicado a obedecer órdenes dadas. Hoy los directivos y docentes deben contribuir con sus ideales e intuiciones para el hacer escolar. Para llegar a esta meta todos los integrantes, deberán constituir una organización inteligente, para lo cual se debe dejar atrás la época de los líderes mesiánicos, de los conductores rígidos, del dominio de uno sobre muchos y ha llegado la hora de cambiar esas concepciones y formas de llevar a cabo las tareas dentro de una escuela, cambiando desde la forma de dirigir y gestionar, elaborando con eficiencia real un Proyecto Escolar.

2.3. EL PROYECTO ESCOLAR

El Proyecto Escolar tiene como propósito principal, promover una forma de trabajo orientada hacia el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los alumnos, con base en el esfuerzo conjunto de un grupo de docentes y directivos para localizar e identificar soluciones a los principales problemas que enfrentan en su labor.

Conceptos.-

Plan.- Actividad racional que consiste en pensar y ordenar las tareas que se realizan en un grupo humano para alcanzar ciertos propósitos.

Programa.- Tiene menor amplitud que el plan, pero mayor especificidad, analiza y ordena un aspecto de un plan.

Proyecto.- Es la menor unidad de programación de un plan. Consiste en racionalizar y ordenar grupos menores de tareas que deben ejecutarse; es el paso anterior a la ejecución.

“EL PROYECTO ESCOLAR COMO UNA ALTERNATIVA PARA ELEVAR LA CALIDAD DE LA TAREA GESTIVA”

En el Acuerdo Nacional para la Modernización de Educación Básica, se resalta la posibilidad de sistematizar los procesos de actualización en el Centro de Trabajo, esta idea constituye el medio para mejorar en forma continua y permanente el desempeño del maestro. También se propone realizar trabajos grupales entre los docentes de cada escuela, para poner en práctica sus potencialidades y capacidades de construir propósitos, respetando las diferencias de cada región, comunidad, escuela y aula.²⁰ Desde esta forma de trabajo, la diversidad de cada una de las escuelas podría abrir la pauta para encontrar una nueva forma de enriquecer el sistema educativo. Lo anterior nos lleva a conocer las particularidades institucionales, e implica respetar, apoyar y desarrollar las propias posibilidades de crecer y evolucionar de cada escuela, de transformarse en verdaderas instituciones educativas para que brinden un servicio educativo de calidad.

Se desea que al maestro sea el protagonista de la transformación educativa del país, considerando su formación y actualización, esto última tendría que darse sobre base de las Escuelas Normales como formadoras de docentes y de las propias necesidades formativas de cada docente y directivo que ya están en servicio.

²⁰ ACUERDO NACIONAL PARA LA MODERNIZACIÓN DE LA EDUCACIÓN BÁSICA 1993

En realidad resulta difícil esperar que la transformación educativa se pueda dar desde la normatividad, por experiencia práctica, ésta tiene que planearse, desarrollarse y evaluarse desde la escuela misma. Entonces es necesario crear en la zona escuelas democráticas y comunitarias con un trabajo serio, coherente, acrecentando su sentido crítico y humano en donde se fomente el diálogo para la convivencia y no para la competitividad, con ideales y valores de influencia para la vida personal y social de todos los personajes inmersos en el proceso.²¹

Es necesario también recuperar la función social de la escuela, porque actualmente esta desvinculado el trabajo escolar de la vida de la comunidad, en consecuencia se tendría una revalorización institucional, constituida básicamente por la función docente y se podría además, crear poco a poco y desde un buen trabajo gestivo el reconocimiento de las responsabilidades educativas de cada uno de los sectores sociales que conforman la comunidad.

El Proyecto Escolar se puede convertir en una alternativa, ante los retos actuales a los que se está enfrentando la escuela, sobre todo reconociendo que los cambios educativos no sólo deben incidir en la escuela, sino partir de ella.

Un Proyecto Escolar es una propuesta para cambiar desde la forma de trabajo gestivo de un director, y además de, "... orientación pedagógica elaborada por toda la comunidad educativa y revisada periódicamente por ella, donde señalan las metas a ir consiguiendo progresivamente de acuerdo con los ideales educativos de la escuela". (Frades. pag. 28).

²¹ CARMONA OLMEDO G. DOROTEO, El Proyecto Escolar como una alternativa para la Modernización Escolar en Revista Foro de Educación Continua Año 5 julio-dic-1992 N° 15

El Proyecto Escolar debe plantear y describir el tipo de hombre que se propone formar, recobrando la normatividad y el contenido del Artículo 3° Constitucional, de la Ley Federal de Educación y las bases psicopedagógicas de la Educación Pública; ningún proyecto podría ser elaborado en contradicción con los principios ideológicos que inspiran los documentos normativos, sin embargo, es innegable que va a intervenir la currícula oculta de cada docente y las formas personales e individuales de percibir su tarea como docente.

Uno de los aspectos más importantes que debe contener, es el funcionamiento real de las escuelas, y los propósitos claros que marquen hacia dónde se quiere ir y cómo conseguirlo.

La idea de transformación, tendría que propagarse a cada uno de los miembros de la comunidad escolar, teniendo como guía al director, dando la pauta al análisis del presente para plantear el futuro, preguntándose sistemáticamente el para qué de todo el trabajo escolar, en lugar de actuar en forma monótona desde las indicaciones exteriores dadas por las autoridades.

Se debe considerar que la escuela no solamente debe funcionar como transmisora de conocimientos y valores socialmente establecidos, sino que debe también ser una instancia crítica, donde se analiza, se reflexiona, se propone e invita a la acción, dejando a un lado a las escuelas de tipo “centro de adiestramiento”, con docentes burócratas y carentes de profesionalismo.

Desde la elaboración del Proyecto Escolar todos los sujetos de la comunidad educativa deben comprometerse en las tareas proyectadas para su realización, incidiendo, impregnando y conduciendo la vida escolar en común para la

transformación, generando la formación de seres humanos capaces de resolver sus necesidades esenciales y al mejoramiento de vida de cada individuo, y es en este sentido que radica el valor del Proyecto Escolar.

A través del Proyecto, cabría la posibilidad de recobrar el valor y la credibilidad de la escuela, con sus problemas, limitaciones, potenciando sus capacidades para la práctica. Los protagonistas no solamente serían los docentes, sino directivos, padres de familia, alumnos, personal especial, etc.; ya que la comunidad escolar la conforman, varios sectores que influyen en los procesos educativos formales e informales. Con el propósito y la responsabilidad de cada uno de, respetarse, colaborar y apoyar el desarrollo de sus diversas actividades por un interés común: la calidad de la educación de los alumnos, su perfil de egreso y la influencia de esta educación en la comunidad.

Si la escuela es capaz de abrir sus espacios a ideas abiertas y propositivas, estará en condiciones de entrar a una serie de fases, que paulatinamente vayan constituyendo su trabajo en procesos de apoyo para el desarrollo educativo de los individuos que asisten a ella. Desde este punto de vista, la estrategia de proponer el Proyecto Escolar como una alternativa, tiene sus posibilidades de coadyuvar para obtener una educación de calidad, considerando que el proceso de construcción debe ser continuo con la participación de los docentes y directivos, quienes proponen y aprueban según sea pertinente. Su construcción exige un trabajo sistémico, realista, posible y necesario, planteado desde una perspectiva crítica. El Proyecto Escolar se convierte entonces en una guía global institucional,

con dirección para la transformación, evitando la desarticulación y aislamiento de actividades que con regularidad se llevan a cabo en las escuelas

Un Proyecto Escolar bien elaborado, estructurado por todos los docentes y guiado por el directivo nos llevaría a:

- Tener un trabajo desarrollado en la vida diaria de la escuela, en donde se puede debatir y revisar continuamente.
- Un proyecto conteniendo una filosofía que la escuela debe realmente poder hacerla operatoria.
- Un proyecto que valora el trabajo grupal.
- Que considera la posibilidad de vivir experiencias para su propia retroalimentación.
- Que debe tener una metodología participativa, integradora, investigadora, etc.
- Y también, la evaluación institucional, puede considerarse como un proceso importante para realizar una evaluación integral, formativa, continua, considerando conocimientos, habilidades, destrezas, valores, actitudes, etc.

El Proyecto Escolar tratará de desterrar las posturas autoritarias, y puede rescatar la perspectiva de creer en la participación del director y en la autogestión institucional.

Promueve una práctica transformadora involucrando a toda la comunidad educativa, haciendo sentir a cada sector como colaborador y corresponsable.

El proceso de actualización se convertirá en una necesidad de los docentes, lo que abrirá la posibilidad de significar o resignificar la práctica docente. Enseñar la democracia en forma vivencial, sólo así se pueden apreciar las ventajas y

desventajas de la propuesta, pues la democracia sería la base principal de la forma de elaboración del Proyecto Escolar, y finalmente puede concebirse como un organismo de encuentro, de gestión, de relaciones y de decisión.

Además es necesario:

- Tener voluntad y compromiso para contribuir al desarrollo de la escuela y comunidad.
- Contar con los conocimientos y las habilidades para aplicar los instrumentos y mecanismos de vinculación.
- Aprovechar las experiencias y capacidades de los miembros de la comunidad y optimizar el uso de los recursos materiales disponibles.

CAPITULO III ETAPA PROPOSITIVA

EL PROYECTO ESCOLAR: UNA PROPUESTA PARA TRANSFORMAR EL TRABAJO ESCOLAR.

Desarrollar el Proyecto Escolar en las escuelas primarias pertenecientes a la zona escolar 05, tiene como propósito central trabajar de una forma diferente la gestión escolar y tener como resultado una mejor calidad en el servicio educativo que se ofrece, y por ende tener alumnos con una marcada mejoría en su perfil de egreso en los seis grados.

Desde hace algún tiempo las instituciones educativas saben de la existencia del Plan de trabajo Institucional y del Proyecto Escolar, los cuales se han estado elaborando como un mero trámite, como un documento más que entregar a la Supervisión. Una de las causas de lo anterior es la deficiente preparación del director escolar en el ámbito administrativo y no saber crear, dirigir, construir, aplicar y seguir un Proyecto Escolar en forma eficiente. Sin embargo, los directores han trabajado muchas de las veces en forma empírica aplicando algunas formas gestivas adecuadas y otras no, trabajan por experiencias observadas y vividas, posiblemente por rutina. "Toda conducción institucional planifica en el sentido de que se fija algún objetivo." (Inés Aguerrondo p. 139)

En otras palabras, un director por el hecho de organizar y dirigir una escuela, utiliza algunas formas de conducir, lo cual no quiere decir que lo haga en forma racional o con conocimiento de lo que hace, sin poder controlar lo que pasa, sin

governar los procesos, lo que lo lleva a resultados de fracaso escolar, y es cuando se dice que no planeó y que es necesario que lo haga.

Aquí es donde entra la aplicación del Proyecto Escolar como estrategia transformadora, dándole primeramente un giro a la atención que se le debe dar por parte de la Supervisión escolar a la preparación de los directores, para que éstos lleven a cabo con eficiencia la elaboración del proyecto, como parte de la planeación de la escuela, considerando sus diferencias. Esta situación puede ser superada ofreciendo a los equipos directivos alternativas de planificación útiles y aplicables a su realidad. Los directores deberán llegar a tener las herramientas técnicas, que les permitan responder a los desafíos que se les presenten en sus escuelas asignadas.

Un primer problema al que nos vamos a tener que enfrentar, tanto la Supervisión como los directivos, son las situaciones tan burocráticas que se viven y que envuelven a las personas y los llevan a la rutina, se resisten al cambio, les falta flexibilidad en sus actividades, la elaboración de ciertos documentos les resta tiempo para trabajar actividades pedagógicas, etc.

Lo anterior puede ser superado con una forma de organización, en donde participen todos en la elaboración y aplicación de las diversas actividades que se van presentando a lo largo del ciclo, responsabilizándose cada uno de su quehacer, considerando un mismo propósito.

3.1 PROPÓSITO DE LA ESTRATEGIA

El Proyecto Escolar tiene como propósito general, orientar el trabajo de todos los directivos y docentes de la zona 05 para mejorar su trabajo de organización y mejorar la calidad del aprendizaje de los alumnos. Posibilitar a cada escuela para que reconstruyan el camino a seguir para alcanzar sus objetivos, considerando las diferencias que existen en cada una de las poblaciones atendidas, la estructura de las escuelas, la diversidad de experiencia de los maestros y el contexto socioeconómico y cultural son diversos. Es en este sentido que, el Proyecto Escolar también relaciona los objetivos plasmados en el plan y los programas de estudio con la situación específica de cada escuela.

Considero la práctica educativa como punto de partida para el mejoramiento de la calidad de la educación.

Propiciar en los directivos el análisis individual de su experiencia gestora y la reflexión colegiada sobre la aplicación de diversos recursos, con el fin de valorar su utilidad y planear diversas acciones que contribuyan a mejorar su práctica de conducción y su proceso gestor, y estas acciones traen como consecuencias directas, mejorías en el proceso de enseñanza del docente y su preparación y aprendizaje significativo en los alumnos.

Trabajar en colectivo para apoyar la interacción de los protagonistas, autoridades, maestros, alumnos, padres de familia, comunidad, y poder entre todos detectar los

problemas y necesidades, así como las propuestas de solución y ejecutar cada uno, la que le sea inherente a su rol.

Realizar trabajos colegiados desde supervisión escolar, buscando que los directivos confronten su conocimiento y su práctica con sus propias metas, sumándolas con las experiencias y conocimientos de otros, para después hacer lo mismo al interior de sus instituciones con los docentes.

3.2 Limitaciones a las que es factible que se enfrente el proyecto.

En las escuelas existen factores heterogéneos que influyen en su organización y en los resultados educativos de los alumnos, por ejemplo; en el ámbito familiar; la desnutrición del alumno o el desempleo de los padres, que escapan del contexto en donde puede intervenir directamente la escuela, y también las carencias materiales y de infraestructura de los edificios escolares, en la asignación de plazas de maestros, es decir la escuela no intervienen en la contratación de docentes con las características mínimas para ser un buen docente, es entonces necesario, que se delimite claramente, en qué ámbitos de acción se puede incidir con efectividad, mediante el proyecto y en cuáles no.

El campo de acción de este Proyecto Escolar lo constituyen aquellos problemas que pueden ser solucionados, mediante la acción coordinada de todos los maestros de una escuela, los que tienen que ver con la enseñanza y las formas de organización interna. Se deben establecer alcances graduales y jerarquizados

delos propósitos, que permitan que los resultados educativos sean cada vez mejores.

En la medida en que la consolidación del trabajo colegiado y la habilidad para detectar las causas de los problemas sea mayor, y mejore el diseño y desarrollo de estrategias para alcanzar soluciones, se podrán plantear objetivos más complejos, que contemplen la atención de un mayor número de problemas.

Características del Proyecto Escolar:

- Debe ser producto de la participación de todos los maestros de la escuela.
- Tener como eje articulador, la atención de los problemas de aprovechamiento de los alumnos.
- Establecer los propósitos a largo plazo que la escuela pretende lograr con la realización del proyecto y definir con claridad los resultados que se espera obtener a mediano y corto plazo, es decir, en un ciclo escolar y en cada grado.
- Definir actividades y formas de trabajo, que permitan la coordinación de esfuerzos para conseguir los propósitos en tres ámbitos: el aula, la escuela y la relación con los padres de familia.
- Definir el papel que tendrá cada uno de los miembros de la escuela.
- Establecer los mecanismos de evaluación del Proyecto Escolar.

PLANEACION

La planeación tradicional tiene por lo general un enfoque dominante, cuando ésta se lleva a cabo desde una estructura central, y cuando desde ahí se proponen las actividades y las soluciones de los problemas, no se obtiene un trabajo de calidad sino con deficiencias de parte de quien recibe las ordenes, es decir los docentes, Cuando así sucede no se tiene la seguridad de obtener la calidad mínima. El planificador se equivoca cuando piensa que solo por tener un edificio escolar y una planta de docentes y un plan de trabajo, es suficiente para ofrecer un trabajo normal y completo. El director se debe dar cuenta que es necesaria la participación de los docentes para elaborar un trabajo colegiado, en donde cada uno exponga sus ideas, experiencias y formas creativas, novedosas para llevar a cabo el trabajo de la escuela en todos sus aspectos.

De esta forma un reto para la búsqueda de un trabajo con calidad es la elaboración de un Proyecto Escolar con la participación de todos.

Se propone un trabajo en equipo, pero no basta que todos participen, deben hacerlo en forma de equipo. El trabajo en equipo hace que una persona compense con su fuerza, la debilidad de otra y que todos agudicen su creatividad para resolver las cuestiones que son de todos. Cuando se toman decisiones en grupo, se actúa sobre ellas y se convierten en el propósito perseguido por el equipo. Y como éste es propuesto por todos, todos adquieren una responsabilidad ante el colectivo. Este tipo de trabajo contiene un principio fundamental de la filosofía con referencia a que las personas se desarrollan, se humanizan a sí mismas y

humanizan también el trabajo cuando participan activa y colectivamente en el mejoramiento de las actividades del trabajo escolar. La participación genera compromiso y satisfacción personal entre otras cosas.

CONCEPTOS:

Proyecto.- Acción de proyectar "lanzar", arrojar, dirigir hacia adelante.

Proyecto Institucional.- Elemento clave donde se establecen los objetivos, propósitos, metas y acciones. Es un instrumento que articula los esfuerzos de todos sus elementos, favorece el trabajo en conjunto y le da un sentido colectivo. Es una representación específica de la institución y una representación de nuestro rol de actores, traducidas a la acción concreta de conducir, dirigir y supervisar un establecimiento educativo.

Se deduce como una marca única, un rasgo de identidad específico de cada establecimiento y da cuenta, en consecuencia de su "personalidad".

Proyecto Pedagógico.- Forma parte del anterior y sirve para designar procedimientos y metas en sentido pedagógico didáctico. Implica concebir a toda la institución.

Desarrollar un Proyecto Escolar en una escuela primaria, beneficia a cada uno de sus miembros: a los directivos y maestros, porque les permite compartir con sus compañeros la problemática y los obstáculos que enfrentan en su práctica diaria y buscar soluciones en forma conjunta, lo que significa asumir como grupo de trabajo la responsabilidad de la educación de los alumnos que atienden; a los alumnos, porque el trabajo coordinado de los profesores de la escuela debe

ofrecer continuidad en su aprendizaje y facilita su tránsito de un grado a otro, creando mejores condiciones para el logro de los propósitos educativos básicos; a los padres de familia, por que les da la posibilidad de participar más activamente en la educación que sus hijos reciben en la escuela.

Esta propuesta, es un instrumento en donde es posible posibilitar el logro de los objetivos con facilidad, orientando la reflexión del equipo directivo y docente de cada escuela, sobre la mejor forma de solucionar algunos problemas educativos que enfrentan, de acuerdo con sus necesidades y características específicas.

3.2 ELABORACION DEL PROYECTO ESCOLAR

En cada escuela existen condiciones particulares, muy diferentes que pueden favorecer y también obstaculizar el diseño y la puesta en práctica del proyecto escolar. Para poder lograr un avance en la propuesta, es necesario tener lo siguiente:

Conocer y manejar adecuadamente el plan y los programas de estudio, así como los apoyos bibliográficos necesarios. Es importante que todos los docentes y directivos de cada escuela primaria conozcan y manejen el contenido de los planes, no solamente el de un grado, sino que analicen de cerca los propósitos básicos de toda la educación primaria y puedan diferenciar lo que cada grado

aporta a la educación del individuo. Este primer paso es un requisito fundamental y necesariamente se tiene que trabajar en grupo; general y por grado, lo que permitirá acordar estrategias generales de enseñanza que den continuidad al aprendizaje. En esta zona escolar lo anterior se trabaja en forma de taller y por grado con los docentes de todas las escuelas que la conforman.

El siguiente paso es conocer la situación actual en la que se encuentra la escuela, tener detectados en forma clara los problemas que la escuela enfrenta y poder determinar en forma confiable el punto de partida, y poder establecer las estrategias que permitan lograr el nivel deseado en los resultados.

Se debe expresar como el resultado de un compromiso en conjunto del grupo de maestros de cada escuela, independientemente de su función y categoría. Debe ser elaborado por todos los maestros bajo la coordinación del director. Lo anterior no significa que va a ser el director el responsable de elaborarlo y ejecutarlo o por el contrario que sean los maestros lo que lo realicen todo y solos.

Una de las claves para lograr calidad en esta propuesta, es que un trabajo en conjunto no significa que "todos" van a realizar cada una de las actividades planteadas, sino que significa tomar decisiones colectivas que orienten las acciones individuales. Estas acciones deben involucrar a cada maestro de forma diferente, según sus tareas asignadas, sus habilidades y aptitudes, su interés, el grado que atiende, es decir en su ámbito.

La participación de los padres es también importante y va a ser diferente en cada escuela, según estén ya acostumbrados a participar o no. En algunos casos va a

ser posible que participen desde el principio, y en otros, será necesario realizar un trabajo de concientización.

Cada una de las actividades planeadas no debe ser realizada en forma forzada, porque no resultaría, y sí demostrar que se puede aprender de los demás, para que poco a poco se venza la resistencia de algunos y se reconstruya la forma de relación entre ellos.

3.2.1. OBJETIVOS DEL PROYECTO

Definir objetivos coherentes con los problemas elegidos por el equipo.

Su planteamiento debe orientar y guiar las actividades hacia donde se quiere llegar en la solución del problema, es decir, se pueden manifestar los resultados y la forma de lograrlos. En un proyecto se pueden plantear uno o varios objetivos.

Deben estar definidos por todos los maestros para que realmente expresen lo que se pretende lograr como grupo escolar. Deben ser planteados con sentido de utilidad para directivos, profesores, alumnos y padres de familia.

Deben ser claros, precisos y realizables a corto o mediano plazo, no deben ser demasiado ambiciosos, porque pueden provocar frustración si no se logran.

Redactarlo con referencia a los propósitos fundamentales de la educación primaria, conteniendo estrategias y actividades que necesariamente exijan el trabajo en conjunto de todos los miembros de la escuela.

3.2.2. DEFINIR LAS ESTRATEGIAS Y ACTIVIDADES

Definir estrategias del proyecto escolar significa realizar un plan general que incluya actividades relacionadas entre sí, y sobre todo con los propósitos mismos, que señale los recursos necesarios para superar cualquiera de los problemas señalados, incluyendo la actualización de los maestros y directores.

De las actividades anotadas indicar cuáles son las previstas, imprevistas no previstas pero previsibles, urgentes e importantes, importantes pero no urgentes, sin importancia, actividades que solo el director debe realizar, actividades que puede delegar, y otra que se sugieran.

El poder reacomodar las actividades en determinado tiempo es como una excusa para reflexionar y tomar decisiones.

Se pueden plantear preguntas como las siguientes:

¿Qué tipo de actividades son las más pertinentes para el logro de los objetivos?

¿A cuáles se les debe dar prioridad?

¿Cuáles se deben privilegiar?

¿Cuáles actividades son las que descuidamos?

¿Cuáles actividades no son cotidianas?

¿Cuáles son las novedosas e innovadoras?

¿A cuál aspecto se le está dando mayor prioridad y por qué?

¿Cuál aspecto está menos atendido?

¿Cuáles tareas ocupan más a la dirección y a los docentes?

¿Quiénes realizarán las actividades?

¿De qué tiempo se dispone para desarrollarlas?

¿Qué tipo de organización es la más factible, para que todos los docentes cuenten con el tiempo suficiente para realizarlas?

¿Con qué recursos cuenta la escuela para el apoyo de las actividades?

¿Qué otros recursos son necesarios para realizarlas?

¿Cómo se pueden conseguir?

¿En cuánto tiempo se pretende obtener resultados esperados; a corto, mediano o largo plazo?

Pueden existir algunas otras actividades, que se plantee cada escuela, según sus particularidades.

Debemos considerar que también existen actividades, que nunca llegamos a realizar por falta de tiempo y debemos cuestionarnos sobre la estrategia adecuada, para mejorar el uso del tiempo y mejorar la gestión administrativa y pedagógica.

Debe ser un trabajo real de articulación entre el discurso y la práctica y un intento de coherencia entre ambos. Tomar conciencia de la forma en que se toman las decisiones para conducir, dirigir, supervisar, enseñar y evaluar todos el proceso de enseñanza aprendizaje.

Describiendo todo lo anterior, se puede observar la forma en cómo participan todos los involucrados en la construcción de la vida institucional.

Como los directores son los organizadores y facilitadores, deberán saber cómo ayudar a priorizar las tareas más relevantes al subdirector y al docente, del mismo modo a los promotores y padres de familia.

El director es parte importante de esta forma de trabajo, en cuanto que, debe saber que los docentes forman parte funcional de este engranaje y se deberán diferenciar sus tareas y responsabilidades en relación con su preparación, trayectoria, gustos, aptitudes y habilidades, para esto es necesario, que el director elabore una especie de inventario y registro, en el cual se puedan observar las habilidades que los caracterizan y poder así asignar, delegar tareas y grados de responsabilidad, a las personas adecuadas y poder controlar las mismas. Este acuerdo debe seguirse, evaluarse y reformularse en tiempos determinados.

El director, debe tomar decisiones en forma diaria y cotidiana, es de vital importancia, que sepa como hacerlo, reconocer las más pertinentes, saber que de esas decisiones depende en mucho, el logro de los propósitos. Decidir, supone efectuar una o varias elecciones respecto de alguna cuestión, en las cuales intervienen varios factores; como los valores individuales, de organización y sociales o las informaciones que se tienen sobre el caso, que no siempre son completas, algunas veces inciertas y posiblemente contradictorias. Por lo anterior, es necesario, que el director este preparado y aprenda a estar en comunicación constante y permanente con todos y cada uno de los integrantes de su equipo de trabajo, Las decisiones deben ser racionales con la institución, (no siempre se da así), y pueden ser de tres tipos;

De gestión.- son las que hacen la organización y constituyen el modo de concretar en la práctica, las decisiones estratégicas, sin perder la visión de la unidad del proyecto.

Las operacionales.- se toman diariamente y se refieren a las actividades del resto del personal de la escuela, son las decisiones que orientan las actividades de los demás.

También suelen tomarse decisiones rápidas, parciales y que suelen a veces ser equivocadas.

Existe una lista de acciones planeadas, que posiblemente los lleven a tomar las decisiones correctas, por ejemplo:

- determinación del problema (identificación del problema)
- análisis de la situación.- la información debe ser completa.
- definición de objetivos y criterios.- precisar objetivos y fijar criterios que orienten la decisión, además de establecer prioridades.
- estudio de soluciones alternativas.- realizarlo en equipo para distinguir diversas posibilidades, y saber distinguir los recursos que se tienen.
- elección de una opción.- la elección será fácil, fundamentada en los hechos anteriores, se evita la improvisación.
- evaluación de la elección.- se inicia en la misma acción de la decisión y dará información pertinente para retroalimentar el proceso. Una buena evaluación conduce a otras que aseguran el éxito de la primera.

Sobre delegar tareas y responsabilidades como parte del Proyecto:

Regularmente los directores tienen muy arraigada la idea de "poder" por gusto o por tradición y para demostrarlo quieren realizar y decidir ellos solos, todas las

cosas importantes por hacer en la institución y fuera de ella. A veces le cuesta trabajo delegar responsabilidades en otras personas que son capaces, y es hasta que se sienten ahogados de cosas por hacer, cuando dejan que otros se hagan cargo.

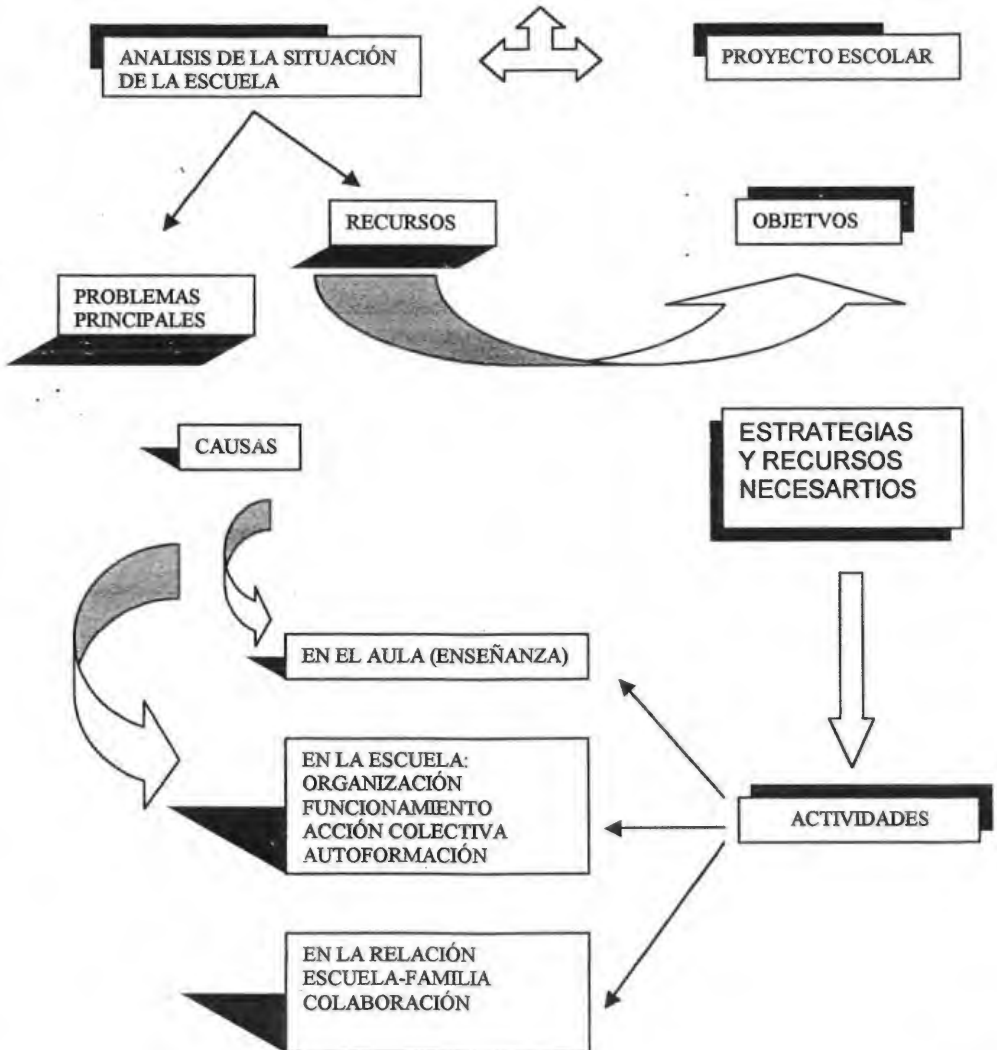
La idea textual sobre delegar significa; "La transferencia planificada de autoridad y responsabilidad a otros para que ejecuten el trabajo dentro de límites establecidos de común acuerdo. Se pueden delegar funciones y autoridad, pero la responsabilidad nunca puede ser delegada totalmente" (Batley, 1991, pag.53)

La delegación puede ser un proceso de aprendizaje a partir de la cual se puede mejorar la calidad del trabajo, también significa que incrementa la capacidad del personal implicado.

Cuando el director delega debe precisar tareas y funciones, elaborar instrucciones claras y precisas, realizar un proceso de seguimiento y control para el que recibe lo delegado, supone un enriquecimiento de sus posibilidades de desarrollo y satisfacción personal, elemento importante de cantidad en algún trabajo.

ESQUEMA GENERAL

PLAN Y PROGRAMAS DE ESTUDIO



El desarrollo de las actividades del Proyecto Escolar, no implica que todos los maestros realicen las actividades propuestas, de la misma forma. Las actividades son de carácter general, puesto que todos los docentes deben coincidir en indicar las más convenientes para lograr los objetivos; pero las actividades específicas que se desarrollan en cada aula deben ser planeadas por el maestro, de acuerdo con las características de sus alumnos y los acuerdos generales de los planes y programas, más los institucionales, sobre las formas de enseñanza.

Es muy importante que el equipo de maestros, bajo la coordinación del director, determinen las actividades generales, y que éstas actividades sean adecuadas al contexto de la escuela y el aula, sin perder de vista los conceptos señalados en los planes y programas de estudio de primaria.

3.2.3. ACTUALIZACIÓN DEL GRUPO DIRECTIVO Y DOCENTE

Para que el trabajo propuesto sea de calidad y además funcional en la realidad, es necesario observar y atender la formación y actualización de los profesores, especialmente a los que dirigen las escuelas (directivos) y éstos a su vez de los docentes. En los primeros lo referente al conocimiento actualizado de la administración escolar y la forma del trabajo gestivo de calidad, en los segundos sobre el dominio de los contenidos de enseñanza, las estrategias y las actividades didácticas que se realizan en relación directa con los alumnos.

Para determinar las necesidades de actualización se debe hacer trabajo de evaluación de todos los aspectos y de lo general a lo particular, haciéndose preguntas como: ¿existe un buen trabajo gestivo?, ¿hay buena comunicación

entre todos los elementos de la escuela?, ¿El tiempo utilizado en las actividades de documentación es el pertinente? ¿Todos los docentes tienen el mismo propósito general en la escuela? ¿La forma de llevar las clases contribuye a que los alumnos desarrollen la confianza en sí mismos? , ¿Existe un ambiente de confianza y respeto para que expresen sus opiniones? , ¿La clase es agradable?, ¿Cómo puede lograrse mayor precisión en los objetivos?, ¿en qué se puede fundamentar la selección de los principales problemas de una escuela?, ¿Qué información permite identificar sus causas?, Éstas y otras muchas y variadas preguntas pueden presentar un panorama, para dar cuenta de la existencia de algunas deficiencias, es necesario también realizar actividades de estudio y reflexión que ayuden a conocer nuevas opciones para la administración escolar y el proceso de enseñanza.

En la zona escolar se proponen, para lograr lo anterior, los talleres internos con reuniones que pueden ser por escuela y en algunas fechas por grado a nivel zona.

En los que se realizan trabajos como:

- Intercambio de materiales bibliográficos, biblioteca circulante, y la estrategia de cómo aplicar su contenido.
- Intercambio de estrategias específicas de cómo elaborar un Proyecto Escolar y su forma de control.
- Conferencias y círculos de estudio.
- Visitas a editoriales con guías y conferencistas.

Revisión de los materiales de apoyo enviados por la SEP.

3.2.4. REDACCIÓN DEL PROYECTO

Es un deber concretar por escrito el resultado de las reuniones de trabajo, en donde se organizó, e indicó la forma de desarrollar y evaluar las actividades y tenerlo por escrito para saber qué se va a hacer, en qué tiempo, de qué manera, con qué recursos y quién será el encargado. Se debe escribir en forma precisa los acuerdos tomados por todos. Después se debe hacer un trabajo de difusión para promover la participación comprometida.

Cada escuela tiene la libertad de utilizar el formato que más le sea útil para la redacción del proyecto escolar, pero algunas de las partes que debe contener son las siguientes:

- Portada.
- Introducción.
- Propósitos Institucionales.
- Problemática detectada a partir de un diagnóstico previo.
- Objetivos establecidos a partir de la problemática.
- Estrategias.
- Actividades relacionadas con;

{ Las generalidades de la escuela.
el trabajo en el aula.
la organización y el funcionamiento de la escuela.
Y las relacionadas con la actualización de los
docentes y directivos

El desarrollo de un Proyecto Escolar, tiene implicaciones en la organización de una escuela. El director debe considerar que los docentes deben reunirse para planear su trabajo académico, al tiempo que los alumnos pueden trabajar, con una disciplina previamente enseñada, atendidos por algunos padres de familia o promotores de actividades, apoyándose en el uso de bibliotecas o rincón de lecturas y alguna otras cosas que se determinen en la escuela. Esto es, se debe dinamizar el proceso con la participación de todos los integrantes de la escuela.

3.2.5. SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO

Se deben contemplar los mecanismos que permitan apreciar los avances del proyecto en su desarrollo. Este seguimiento lo deben realizar los elementos de la escuela en conjunto. Aquí el papel del director es fundamental porque va a verificar el cumplimiento de los acuerdos, va a detectar problemas y fortalecer el trabajo en equipo.

Se debe verificar en dos líneas:

- a) verificar que las actividades y compromisos establecidos se cumplan.
- b) reflexionar sobre si las actividades tuvieron los resultados esperados o a que tipo de dificultades se ha enfrentado y cómo pueden superarse. Observar si las reuniones con los docentes son productivas y ordenadas. Sugerir qué nuevas actividades conviene realizar, además de tener un seguimiento efectivo que permita corregir oportunamente las actividades, que no produjeron los resultados esperados, indagar los factores o las condiciones que no

permitieron realizarlas con efectividad. Además de, el interés y profesionalismo con el que hayan actuado, las personas al realizarlo.

La evaluación y el control de actividades, se llevan a cabo, con los datos registrados y la información adquirida en el seguimiento, se puede evaluar en forma cuatrimestral o semestral, y al final del ciclo escolar.

CONCLUSION

El proyecto escolar, es una estrategia de trabajo a realizar en las escuelas de la zona 05, con la participación de los docentes, directivos y padres de familia. Esta propuesta de trabajo organizado, rompe con el quehacer tradicional, involucrando a todos los elementos que participan en el proceso educativo, en una tarea de equipo en una tarea común; trabajar en forma colegiada para resolver los problemas de la escuela.

El Proyecto Escolar fortalece la relación docente-directivo-padre de familia, reuniendo esfuerzos, voluntades, experiencias y conocimientos con el fin de que la tarea educativa sea de mayor calidad, se dinamice, trascienda. Esta tarea ya no es sólo responsabilidad del maestro sino de todos los que integran la comunidad escolar. En esta relación de trabajo colegiado, el papel del director es fundamental, su responsabilidad va más allá del simple cuidado del orden escolar y de vivir en un espacio separado del trabajo académico de la escuela como instancia vigilante.

El Proyecto Escolar bien aplicado, tiene el propósito de transformar el rol tradicional del director, convirtiéndolo en líder pedagógico, refiriéndose a, ya no asumir solo el papel de vigilante de normas y directrices institucionales o de autoridades educativas, sino de tomar el rol de organizador, generador, gestor de la vida académica de la institución. Romper con la imagen del que lo sabe todo, del único que puede decidir y ordenar, sujeto que representa el poder, al cual hay

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, José Antonio y Alberto Block. Planeación Escolar y formulación de Proyectos, Edit. Trillas, México 1990, p. 302

AGUILAR, Idáñez María José, Introducción a la Supervisión, Lumen, Buenos Aires, Argentina, 1994.

CONALTE, Perfiles de desempeño para preescolar, primaria y secundaria 1989-1994.

DIE, CINESTAV, Tesis Organización, Dirección y Gestión en la escuela primaria, un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica, Directora de tesis, Justa Ezpeleta.

C.C.E.C.M.E.M. La Gestión Escolar y el trabajo grupal, Cuadernos de educación continua, Toluca, México 1993. P.79

FOLLARI, Roberto A. El rol del supervisor y la evaluación del docente, Revista Cero en conducta, año 6, N° 25 Educación y Cambio, A.C. México, pp 50-62.

FORO DE EDUCACIÓN CONTINUA N° 15. El Proyecto Escolar como una alternativa para la modernización escolar, Revista del Centro Coordinador de Educación Continua para el Magisterio del Estado de México, año 5, Julio-diciembre 1992, pp12-23

FRIGEIRO, Graciela, Margarita Poggi, Guillermina Tiramonti e Inés Aguerrondo Las Instituciones educativas Cara y Ceca, Elementos para su gestión, Edit. Troquel, Buenos Aires Argentina, 1994.

SANTOS, Herrera Miguel Angel. Entre Bastidores, el lado oculto de la organización escolar, Ediciones Aljibe, Málaga 1994, p. 354

SCHLEMENSON, Aldo, Organizar y conducir la escuela, Reflexiones de cinco directores y un asesor, Paidós, Buenos Aires, Argentina, México, 1996.

S.E.C.y B.S., Taller para Supervisores Escolares: Prospectivas del Sistema de Calidad en Educación, México 1998.

SYLVIA, Schmelkes. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, Biblioteca para la actualización del maestro, México 1995, p. 134

SEP. Fondo mixto de cooperación técnica y científica México España, El Proyecto Escolar, Una estrategia para transformar nuestra escuela, México 1997, 32pp

SEP. Coordinación Nacional del Programa Emergente de Actualización del Magisterio 1992, Guía para el Director, México, 1992. P. 286

SEP. Manual de organización de la escuela primaria, noviembre de 1980.

ESCALONA, Héctor. Dirección de Proyectos: las cinco fases de su desarrollo, Addison Wesley Iberoamericana, Delaware U.S.A. 1992.

S.E.P. Manual de carácter administrativo, Colección de manuales Administrativos.

S.E.P. Manual del director del plantel de educación primaria, México D.F. febrero de 1986.

U.P.N. Programa Estratégico de titulación para los egresados de la licenciatura escolarizada plan 1979, unidad Ajusco, Antología, Recuperación de la Experiencia Profesional, México, marzo de 1998.