

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 142

**MAESTRIA EN DESARROLLO EDUCATIVO VIA
MEDIOS.**

**CAMPO: GESTION Y ADMINISTRACIÓN DE LA
DIRECCIÓN ESCOLAR.**

***“LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN Y LA
FUNCION PEDAGÓGICA DEL DIRECTOR DEL
PLANTEL DE EDUCACIÓN PRIMARIA”.***

T E S I S

QUE PRESENTA:

MIRTHA IRASEMA PALOMAR GARCIA.

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRIA EN DESARROLLO EDUCATIVO.

TLAQUEPAQUE, JAL., ENERO / 2001.

I N D I C E

INTRODUCCION.....	1
METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.....	3

CAPITULO I

"LA EDUCACIÓN EN EL MARCO DE LA CALIDAD".

1.1	El Gestor escolar y la calidad en la educación primaria	5
1.2	La función del Director escolar en el marco de la calidad.....	8
1.3	El Director como Profesional reflexivo.....	11
1.4	Referencias teóricas sobre el tema de la calidad en educación y su relación con la gestión escolar.....	14

CAPITULO II

"UNA PROBLEMÁTICA EN LA DIRECCIÓN ESCOLAR": AUSENCIA DE LA LABOR DIRECTIVA EN EL PROCESO ENSEÑANZA - APRENDIZAJE.

2.1	El Director y su formación pedagógica.....	18
2.2	Los tres supuestos formativos de la experiencia: Análisis, Reflexión y Participación.....	27
2.3	La Educación primaria en nuestro país.....	30
2.4	La profesionalización del Director en el contexto de la globalización...	32

CAPITULO III

"INVESTIGANDO LA PRACTICA DIRECTIVA PARA CARACTERIZARLA".

3.1	La Dirección escolar.....	35
3.2	La función pedagógica del Director de educación primaria.....	40
3.3	El Supervisor de zona en el ámbito pedagógico.....	43
3.4	Las visitas a los grupos para conocer las prácticas docentes.....	44
3.5	El Director como supervisor y orientador de las actividades técnico - pedagógicas.....	47
3.6	El Director como motivador de acciones pedagógicas.....	52

3.7	El Director como promotor de actividades técnico - pedagógicas.....	54
-----	---	----

CAPITULO IV

"INVESTIGANDO LA PRACTICA PEDAGÓGICA DEL DIRECTOR PARA TRANSFORMARLA".

4.1	Hacia la transformación de las prácticas directivas.....	59
4.2	El proyecto escolar y el director de educación primaria.....	62
4.3	El impacto del proyecto escolar en las escuelas primarias.....	65
4.4	La Participación: Una cultura que se requiere en las escuelas.....	67
4.5	El Director como formador de grupos.....	72
4.6	El Proyecto Escolar: Un instrumento para elevar la calidad de educación que ofrecen las escuelas primarias.....	74
4.7	Diseñando el Proyecto Escolar.....	77

CAPITULO V

"EL PROYECTO ESCOLAR: UNA EXPERIENCIA A COMPARTIR".

5.1	Vamos hacia el Proyecto Escolar.....	81
5.2	Elaboración del proyecto.....	86
5.3	Diagnóstico de la problemática.....	88
5.4	Ejecución del proyecto.....	96
5.5	Evaluación del proyecto.....	105

REFLEXIONES FINALES.....	109
---------------------------------	------------

ANEXOS

Anexo N° 1	113
Anexo N° 2	114
Anexo N° 3.....	115
Anexo N° 4	120
Anexo N° 5.....	123
Anexo N° 6	130

Anexo N° 7 131

BIBLIOGRAFÍA..... 133

INTRODUCCION.

En el Director de educación primaria, descansa una parte considerable de la responsabilidad inmediata que tiene el Estado para impartir educación con calidad y eficiencia; de su capacidad para administrar y supervisar los recursos y de su experiencia para orientar a los docentes a su cargo depende en gran medida el logro de los objetivos educativos.

Sin embargo, la actividad que en materia técnico - pedagógica desarrolla un director de educación primaria, se ha visto obstaculizada por diversas razones, dejando un gran espacio, que favorece de alguna manera a la ineficacia del sistema educativo nacional.

Ante esta situación surge mi interés por realizar una investigación que permita en primer lugar, conocer a fondo la función pedagógica del director de educación primaria, a fin de poder entender por qué dicha función pocas y muy raras veces se cumple, y sobre todo dar cuenta de las implicaciones que tiene este descuido en la calidad de educación que ofrecen las escuelas primarias y por lo tanto, proponer desde el campo gestivo, alternativas con base en los problemas que se presentan en el proceso enseñanza-aprendizaje que desarrollan los docentes en su centro de trabajo, propiciando una atinada intervención del director en la práctica docente, que tienda a elevar la calidad de la educación.

Por tanto el objeto de estudio en esta investigación son todas las acciones que en materia técnico pedagógica desarrollan los directores de educación primaria en sus escuelas, teniendo como universo de estudio una zona escolar que comprende a 10 escuelas primarias.

Para ello, considerando las funciones que en dicho ámbito establecen los diversos manuales del director, editados por la SEP y que consideran acciones pedagógicas que le corresponden como: motivador y capacitador del personal a su cargo, supervisor de actividades docentes en el proceso enseñanza - aprendizaje y promotor de proyectos que faciliten el logro de los objetivos de planes y programas, se analizaron para su detección y estudio la autoridad que tiene como director y que le permite intervenir en la práctica del docente, el poder pedagógico con el que

cuenta para ser aceptado por el personal docente como capacitador, y el liderazgo profesional que ejercen los directores en el desempeño de su labor. Así mismo, se tomó en cuenta la simulación que existe en el trabajo que desarrollan en el ámbito pedagógico tanto supervisores, directores y docentes, obstaculizando en gran medida la eficiencia del trabajo escolar.

En el primer capítulo se presenta el marco teórico que sustenta a este trabajo, con la intención de definir el enfoque en el cual se apoya esta investigación.

En el segundo capítulo se plantea la problemática en estudio desde su contexto, teniendo como marco referencial mi experiencia como directora de educación primaria, como las acciones que en materia técnico pedagógica desarrollan los directores de educación primaria en una zona escolar.

En el tercer capítulo se presentan los resultados de un estudio empírico, realizado en una zona escolar de educación primaria, en el estado de Jalisco, a fin de caracterizar las prácticas pedagógicas del director y construir desde su óptica la conceptualización de poder, autoridad y liderazgo profesional que desempeñan en la conducción de su escuela. También se hace referencia a la forma de encubrir las prácticas inadecuadas tanto de él como del personal a su cargo, a través de la simulación que existe en el desempeño laboral del director.

Considerando que las escuelas que integran la zona escolar en la cual se realiza esta investigación, cuentan todas con un proyecto escolar, que fue requerido por el supervisor técnico de zona, en el cuarto capítulo se presentan los resultados de los avances que hay en cada uno de ellos, así como los obstáculos y limitaciones que se han presentado para operativizarlos.

Con la intención de promover una estrategia que fortalece y eleva la calidad de la educación, en un quinto capítulo se hace referencia a un Proyecto Escolar que fue trabajado en una de las escuelas que integran la zona escolar en estudio durante un año escolar y en la cual soy directora.

Por último, se presentan las reflexiones finales del trabajo realizado y algunas sugerencias y recomendaciones para llevar a cabo la función técnico - pedagógica que corresponde al director de educación primaria.

METODOLOGIA DE LA INVESTIGACION.

Esta investigación es de tipo cualitativo, busca la objetividad no en la cuantificación del dato, sino en el significado intersubjetivo. No pretende la generalización, sino las hipótesis explicativas. Trata de comprender la realidad como un todo unificado.

Para llevarla a cabo se utilizó en un primer momento el método etnográfico, que me permitió construir mi objeto de estudio y al mismo tiempo diagnosticar la problemática, a través de la descripción de las prácticas que en materia técnico pedagógica desempeñan los directores de la zona escolar en estudio.

Como ya se mencionó para llevar a cabo este estudio se seleccionó una zona escolar de educación primaria ubicada en el estado de Jalisco, que cuenta con 10 escuelas primarias todas de organización completa y en una de las cuales soy directora.

Para la recogida de datos se utilizaron como instrumentos de investigación: la observación participante, una encuesta a directores y otra a docentes que laboran en las escuelas mencionadas, entrevistas a los directores, maestros, y al supervisor escolar de la zona, así como el análisis de texto de las actas levantadas en las reuniones de Consejo Técnico de Zona, como de algunas de las escuelas participantes.

Con la intención de caracterizar la práctica de los directivos de educación primaria, se analizaron dichos materiales, donde el principal objetivo fue conceptualizar, desde las acciones de los directivos: la autoridad, el poder, la simulación y el liderazgo que ejercen en el desempeño de su labor pedagógica, mismas que se convirtieron en categorías de análisis en esta investigación.

Considerando que el objeto de estudio son las acciones que en técnico - pedagógica realizan los directores de educación primaria, haciendo uso de su autoridad, poder, liderazgo y simulación en el desempeño de su profesión, esta investigación buscó la verdad de acuerdo al valor conceptual que se encuentra en la relación de los hechos con el discurso de los sujetos, es decir, ni se toma como verdad sólo lo que aparece en el discurso, ni tampoco la práctica de manera aislada,

por lo que todos los datos obtenidos se irán contrastando con los participantes en un proceso de *feedback* continuado, a fin de poder interpretar de la forma más real las situaciones estudiadas, partiendo de la siguiente premisa:

- La interpretación de los datos, son resultado de un feedback, que permite atribuir significado a las acciones.

Al ir avanzando la investigación, se elaboraron hipótesis explicativas, que permitieron visualizar alternativas, hacia una eficiente intervención en la práctica docente, por parte del director de la escuela.

Con lo anterior vi la posibilidad de intervenir en la práctica directiva de los sujetos en estudio, apoyándome para ello en el método investigación - acción teniendo como instrumentos de investigación el proyecto escolar de cada una de las escuelas y los informes que sobre el mismo presentaban los directores al supervisor de zona cada bimestre.

De esta manera, es como esta investigación además de describir a través del análisis de categorías de estudio la práctica directiva de los sujetos, propone desde ese contexto alternativas de intervención en la práctica docente a fin de elevar la calidad de educación que ofrecen las escuelas primarias.

CAPITULO I

"LA EDUCACION EN EL MARCO DE LA CALIDAD".

1.1 "EL GESTOR ESCOLAR Y LA CALIDAD EN LA EDUCACION PRIMARIA".

Abordar el tema de la calidad en la educación impone la tarea de precisar algunos conceptos y elementos que conforman esta noción, así como definir el perfil de un gestor escolar que busca mejorar el servicio que ofrece la escuela donde labora.

Hablar de calidad hoy en día, parece ser utilizar la palabra de moda, tal parece que dicha palabra encierra ciertos atributos de los objetos o servicios que circulan en las sociedades modernas y que según la percepción del ciudadano satisfacen sus expectativas, haciéndolos dignos de confianza.

Según López Rupérez, la idea de calidad nos remite a la idea de perfección, o de excelencia, tanto en los procesos como en los productos o servicios que una organización proporciona, y evoca facetas tales como buen clima de trabajo, posición destacada en el sector, buen funcionamiento organizativo, alta consideración tanto interna como externa, elevada rentabilidad económica y social, etc.

Desde esta perspectiva, la calidad por tanto, no sólo es calidad producida, sino también calidad percibida, de donde la óptica del destinatario se convierte en una referencia fundamental a la hora de establecer qué es lo que tiene calidad y qué no la tiene. Lo anterior nos remite a la noción de cliente, es decir la calidad tiende a satisfacer las necesidades de los clientes y sus expectativas.

En lo que respecta a la educación, contamos con clientes internos y clientes externos, me refiero por un lado a los alumnos que desean recibir un servicio acorde a sus necesidades e intereses, y por otro lado a los padres de familia que buscan encontrar en ese servicio la calidad ; es decir aquello que satisface las necesidades y expectativas para sus hijos.

Por tanto, la educación, al estar ofreciendo un servicio no es en esto una excepción, sino que está igualmente comprometida hacia la orientación de la calidad,

lo cual obliga a países como México a acelerar sus procesos de desarrollo ante el fenómeno de la globalización.

Refiriéndome a la educación pública que ofrecen las escuelas primarias de nuestro país, uno de los reclamos que la sociedad hace a este sector es precisamente la ineficacia del sistema para poder proporcionar una educación de calidad acorde a las exigencias del nuevo modelo económico.

Desde la perspectiva de la calidad, el concepto de sistema que se utiliza no hace referencia de las instituciones que lo integran, sino que según Edilverto Cervantes¹, sistema se refiere al conjunto de elementos y procesos que operan de manera integrada para cumplir una función o actividad.

Por tanto, las escuelas como organización o sistema, deberán funcionar en el marco de un nuevo paradigma, que incluya valores, principios, planes y procedimientos que permita adelantarse a un futuro en el cual todo sector, público o privado, sin excepción, deberá rendir cuentas ante la sociedad, de la calidad del servicio que ofrece, así como su nivel de rendimiento.

*"Gestión de calidad es considerada en los ambientes especializados en el estudio de las organizaciones como la estrategia de progreso por excelencia"*²

Parafraseando a López Rupérez, el paradigma de gestión de calidad constituye un marco de referencia adecuado si lo que se pretende es la mejora de la eficacia y de la eficiencia de una organización.

Pero, ¿Cómo lograrlo? ¿Qué papel juega en esta tarea el director de la escuela?

En la actualidad y de acuerdo a la forma en que los directores de educación primaria desarrollan su función pedagógica, el espacio con que cuentan en cuanto a proponer innovaciones al sistema es muy reducido, casi nulo. Las decisiones son

¹ CERVANTES, Galván, Edilverto. *Una cultura de calidad en la escuela*. Ediciones Castillo, México, 1998.

² LOPEZ Rupérez Francisco. *La Gestión de Calidad en Educación*. La Muralla S.A. , 2º edición, Madrid, 1997.

tomadas por las autoridades superiores con un tipo de administración vertical y centralizada, siendo ellas las que determinan qué cambios deben darse en educación de manera general y en todo el país. Esta forma de operar ha dado como resultado que los cambios e incorporación de nuevos métodos de organización sean demasiado lentos o nunca lleguen a las escuelas.

En la filosofía de la calidad, y dada la estructura del sistema educativo nacional, el cual se encuentra experimentando un proceso de descentralización, las posibilidades a corto plazo para convertir las escuelas en verdaderos centros de organización dependen del director de la escuela.

Al respecto López Rupérez afirma que en todos los estudios sobre gestión de calidad destacan el papel clave de la dirección, entendida más como liderazgo que como jefatura, en la mejora de las organizaciones.

Al respecto este autor afirma:

"El liderazgo efectivo actúa sobre la visión, el sistema de recompensas, el reparto de autoridad y las redes externas de influencia y de formación para aunar la voluntad del personal y estimular sus iniciativas de modo que éste se implique ampliamente en el desarrollo del programa que culminará con el cambio cultural u organizativo deseado".³

El director tiene la oportunidad de ejercer el liderazgo para lograr la calidad en su plantel. ¿Por donde empezar? En esencia, el principio es un cambio de actitud, de ubicar el asunto de la calidad dentro del círculo de influencia. Reconocer que las cosas actualmente se están haciendo bien pero, con certeza, aceptar que pueden mejorarse.

La mejora continua en la educación va en el mismo sentido que el conocimiento y la sociedad, los cuales están en constante evolución.

Emprender el camino a la calidad es iniciar un proceso de aprendizaje. El Director cuenta con tres fuentes de poder en la institución: la autoridad que deriva del puesto, el conocimiento y su personalidad y el poder de persuasión. De acuerdo

³ Ibid₂, pag. 6.

con esto, debe utilizar la primera para impulsar el cambio en el proceso, pero debe desarrollar al máximo la segunda y la tercera.⁴

Precisamente la ausencia de estas fuentes de poder en los directores de escuelas primarias representan el principal obstáculo para que un director, cruce la barrera existente que permita proponer desde su escuela las innovaciones necesarias para lograr la calidad de educación que ofrece su plantel y deje de darse el tipo de administración vertical y centralizada que antes mencioné.

1.2 LA FUNCION DEL DIRECTOR ESCOLAR EN EL MARCO DE LA CALIDAD.

Como he mencionado, lograr la calidad en una organización escolar, mucho depende de la figura de quien dirige esa organización. La función de dirigir se refiere a la forma como se establece el ambiente interno de la organización, poniendo especial atención en la conducción de los recursos humanos, lo que me hace pensar en un nuevo rol que juega el director en este proceso.

"Una adecuada dirección, ayuda a solucionar las tareas que ésta implica y proporciona una especie de colchón para absorber el impacto de las dificultades a todas las actividades administrativas".⁵

Cabe mencionar, que Rodríguez Valencia al hablar de actividades administrativas, no se refiere únicamente a los documentos que debe entregar el director de una escuela sino a la administración de todos los recursos materiales, financieros y humanos que posee la escuela.

Se trata pues, de una nueva forma de organización, que privilegie el trabajo conjunto de profesores y director a fin de generar espacios de participación, bajo una gestión democrática, que nos exige ejercer nuestra función directiva con un compromiso de coherencia con los valores culturales, sociales y morales de una verdadera democracia.

⁴ DEMING, W. Edwards, *Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis*, Madrid, Díaz de Santos, 1989.

⁵ RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, "Administración" en: *Teoría de la administración aplicada a la educación*, ed. ECASA, México, 1993.

Sin embargo, debemos considerar que en la vida democrática de la escuela, no todos participamos de la misma manera. Hay decisiones que corresponden a la máxima autoridad. En estos casos, el respeto por los otros, se basa en ofrecer la información a tiempo.

"El sistema de autoridad tiene que asumirse sin ambigüedades. La negociación, como actitud cotidiana, ayuda a alcanzar consensos aceptados y comprendidos por la mayoría, pero por el lugar que ocupa el director de la escuela, muchas veces será él, quien tenga la última palabra, pese a las diferencias existentes".⁶

La participación, aparte de cualquier definición se puede entender como un instrumento, medio, estructura, técnica... pero, dando sentido a todo eso, la participación es una manera de entender las relaciones humanas, un modo de enfrentarse a la verdad, un esquema vital, un modo de percibir y sentir, es una nueva manera de entender y solucionar los problemas y los conflictos. Es decir, una nueva cultura, que basa sus principios en una gestión democrática.

Al respecto, Silvia K, de Lejtman, al referirse al estilo de conducción democrática nos dice:

" Esta es una tarea compleja, porque nos exige ser respetuosos de las opiniones diversas y sostener, al mismo tiempo los intereses institucionales. Buscar el consenso no es lo mismo que pretender la homogeneidad en las decisiones: es generar espacios de participación diferenciada donde se logren zonas de acuerdo, y los puntos de disidencia se limiten al mínimo posible".⁷

En esta importante tarea de crear una cultura participativa, el director cuenta con diversos instrumentos a su disposición. Uno de ellos es el Proyecto escolar, mediante el cual, el director puede ir creando poco a poco actitudes positivas para integrar la comunidad educativa en un objetivo común. En este sentido, el Proyecto escolar hay que entenderlo no sólo como un medio para solucionar problemas, sino también un vehículo de educación y aprendizaje.

⁶ DE LEJTMAN, Silvia K., "La conducción de una institución educativa", en: Organización y Dirección escolar, Antología, MDE, UPN 142, Tlaquepaque, Jal., 1999.

⁷ Ibid, pág. 9

“La cultura de un grupo no nace de la noche a la mañana, ni a base de técnicas más o menos rápidas de aprendizaje, sino que es fruto del tiempo transcurrido para otorgar sentido a la realidad individual, grupal y social”.⁸

Lo anterior me permite afirmar que la democratización de la escuela está ligada a un cambio de roles y formas de organización, donde éstos se hacen menos rígidos y da apertura a una verdadera participación de todos los de la comunidad educativa.

En este nuevo rol, la conducción escolar, abarca una variedad de tareas que imponen la profesionalización del director con respecto a los conocimientos y habilidades involucrados en todas las dimensiones: organizacional, pedagógica y administrativa.

Claro está, que todas ellas se complementan, sin embargo en vías de elevar la calidad de la educación que ofrecen las escuelas, la función pedagógica que desempeña un director de educación primaria, y que consiste en la atinada intervención del director en la práctica docente a fin de facilitar y eficientar el proceso enseñanza - aprendizaje, cobra mucha importancia, pues de ella depende en gran medida que las prácticas de los docentes sean eficaces.

Es a través del desempeño de esta función que el director puede apoyar la actividad del docente, buscando siempre mejorarla.

Según Silvia K de Lejtman, la función del director desde la dimensión pedagógica comprende las bases del proyecto institucional e implica las siguientes tareas:

- Trabajar por la cultura y la identidad de la escuela.
- Determinar el marco teórico referencial que da sustento al proyecto pedagógico.
- Seleccionar los contenidos, diseñar objetivos y estrategias didácticas.
- Construir la normatividad que regule la vida cotidiana de la escuela y sus actores.
- Definir el perfil de los alumnos

⁸ PASCUAL, Pacheco Roberto, “La función directiva en el contexto socio educativo actual” en: *La Gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Ed. Narcea, Madrid, España, 1988, pp 37-51.

- Definir el perfil de los docentes.
- Gestar la capacitación.
- Supervisar la tarea del equipo de conducción y el quehacer de toda la escuela.
- Definir criterios respecto de la relación con la comunidad educativa.
- Evaluar permanentemente la calidad del proyecto pedagógico.
- Impulsar proyectos creativos con innovaciones y mejoras dentro del campo pedagógico.

Considerando la difícil tarea que implica lograr la calidad de la educación, se hace necesaria la profesionalización de la gestión, entendida ésta como el mejoramiento constante del aprender y actualizarse, que permita construir un perfil del director capaz de liderar un proyecto pedagógico en el marco de una necesaria y productiva gestión empresarial.

En la construcción de este nuevo rol del director, juega un papel importante la reflexión que él mismo haga sobre y desde sus acciones, a fin de mejorar cada día su práctica directiva.

1.3 EL DIRECTOR COMO PROFESIONAL REFLEXIVO.

Si consideramos entonces, que es en el director en quien recae la principal responsabilidad para lograr la calidad del centro escolar que dirige, será necesario que nos detengamos un poco en reconocer como éste adquiere las capacidades necesarias para llevar a cabo la función de conducir una escuela.

Por lo general, el director que se inicia en esta tarea, reproduce modelos de quienes fueron sus directores, y va fabricando su propio estilo de dirección, muchas veces sin ninguna referencia teórica, solo con base en lo que le ha dado más resultado en la práctica.

Sin embargo, el director afronta a diario problemas muy específicos, propios del lugar donde labora, y a los cuales debe encontrar su solución.

Los conocimientos que tiene para afrontar tales situaciones como se mencionó, son de orden tácito, es decir están implícitos en los patrones de acción y en las creencias, producto de la experiencia que va adquiriendo. Lo anterior muchas de las veces ocasiona una crisis de confianza que se refleja en la inseguridad e ineptitud para tratar las problemáticas que se le presentan.

Por otro lado, los conocimientos profesionales que pudiera tener sobre su profesión, tampoco serían suficientes para llevar con éxito su tarea. Es decir, se trata de una tarea compleja que por un lado cuenta con la experiencia y por otro los conocimientos profesionales que se tienen sobre la materia. Sin embargo, la sola experiencia sin recurrir a la reflexión de nuestras acciones representa un gran desacierto en la toma de decisiones .

Al respecto Donald A. Shön en su obra "El profesional reflexivo", plantea precisamente a la racionalidad técnica como la epistemología positivista de la práctica.

"Desde la perspectiva de la racionalidad técnica, la práctica profesional es un proceso de resolución de un problema. Los problemas de elección o decisión son resueltos a través de la selección con los medios disponibles, del más adecuado para los fines establecidos. Pero con este énfasis en la resolución de problemas, ignoramos el encuadre del problema, el proceso mediante el cual definimos la decisión que se ha de adoptar, los fines que se han de lograr los medios que pueden ser elegidos."⁹

Considerando este enfoque, el modelo de la racionalidad técnica resulta incompleto para desempeñar una profesión que requiere no solo de conocimientos científicos sino de un arte mediante el cual los profesionales reaccionan ante situaciones problemáticas.

Otra forma de abordar las problemáticas que se presentan en un centro escolar sería, la de agregar a su práctica diaria un proceso completo de reflexión desde la acción.

⁹ DONALD, A. Shön, "El profesional reflexivo", ed. Paidós, Barcelona, 1998, p.p 47

Sobre esto, el mismo autor Donald A. Schön, afirma:

"Si el sentido común reconoce el saber desde la acción, también reconoce que algunas veces pensamos en lo que estamos haciendo"¹⁰

Se trata de una reflexión desde la práctica, que está muy lejos de nuestra habitual práctica profesional. Aquí es conveniente tener claro a que le vamos a llamar práctica profesional.

Según este mismo autor, la palabra "práctica" es ambigua. Por un lado se refiere a la actuación en una variedad de situaciones profesionales y por otro se refiere a la preparación para la ejecución. Pero la práctica profesional también incluye un elemento de repetición. Cuando un profesional experimenta muchas variaciones de un pequeño número de tipos de casos, es capaz de practicar su práctica.

Lo anterior hace que su saber desde la práctica tienda a hacerse cada vez más tácito, espontáneo y automático. A medida que una práctica se hace más repetitiva y rutinaria, el profesional puede perder importantes oportunidades de pensar en lo que está haciendo, pero también puede encontrar un aburrimiento en su hacer que lo lleva hacia pautas de error y por lo tanto sentir una necesidad de cambiar sus formas de accionar. Cuando esto sucede, el profesional ha sobreaprendido lo que él sabe y emerge a un proceso de reflexión que puede servir como correctivo del sobreaprendizaje.

A través de la reflexión puede comprender y criticar su práctica que ha madurado en torno a las experiencias acumuladas y puede dar un nuevo sentido a las situaciones de incertidumbre que se le presentan. Aquí radica precisamente el arte del profesional al que me refiero. Un arte que se finca en la reflexión del profesional desde y sobre su práctica.

Por estas razones uno de los puntos clave en este trabajo es la reflexión que se hace en torno a las acciones que realizamos los directores de educación primaria, para poder comprender nuestra práctica profesional.

¹⁰ Ibid. Pag. 12

1.4 REFERENCIAS TEORICAS SOBRE EL TEMA DE LA CALIDAD EN EDUCACION Y SU RELACION CON LA GESTION ESCOLAR.

Los trabajos que se han hecho en relación al tema de la calidad son actualmente abundantes, sin embargo pese a la amplia variedad de éstos, los estudios y trabajos en el campo educativo son relativamente recientes.

Existe aún la polémica de aplicar esta filosofía en las organizaciones escolares, pese a ello los avances científicos y tecnológicos así como la invasión de los medios de comunicación que hacen vislumbrar una sociedad global han dejado entrever la necesidad de un cambio urgente en las organizaciones escolares que garantice la calidad del servicio que se ofrece.

Los debates y polémicas que han generado los diversos estudios y ensayos en relación con la calidad en educación han tenido su sustento en las organizaciones empresariales como en el caso de los ya reconocidos trabajos con el enfoque de Edward Deming presentados por Roger Kaufman y Douglas Zahn (1993),. que tratan en forma global y con un nivel factible de generalización la problemática de la calidad en educación aunado al apoyo del enfoque de la calidad total desarrollada en los 14 puntos de Deming para el ámbito educativo.

Estos mismos principios pueden verse presentes en los trabajos de Rodríguez Valencia (1999),y en Bass M. Bernard (1994), refiriéndose al rol que juega el gestor escolar como administrador de una organización que busca la calidad en el servicio que ofrece.

Tarea que impone la profesionalización del director con respecto a los conocimientos y habilidades involucrados en todas la dimensiones: Pedagógica, Organizacional y Administrativa. Haciendo referencia a la forma de ejercer la Autoridad, Poder y Liderazgo como elementos indispensables en la gestión escolar.

Otros estudios más bajo la filosofía de la calidad total fincan su éxito en el desempeño profesional del director, es decir según estos trabajos, del director de la escuela dependen en gran medida los resultados que se obtienen en el proceso educativo, resaltando para ello la función que en materia pedagógica éste debe

realizar. Al respecto tenemos los trabajos de Silvia K. De Lejtman y Leonor Pastrana, entre otros.

Para otros autores lograr la calidad de la educación, implica un cambio de cultura, entendida ésta como una cultura que ha de construirse y en la que es imprescindible trabajar en equipo bajo una gestión democrática, tales son los casos que nos presentan Pascual Pacheco (1996), Sánchez de Horcajo (1997), Silvia Schmelkes (1994), Silvia K. De Lejtman (1999), etc.

Desde este mismo enfoque, pero haciendo énfasis en la reflexión bajo una teoría crítica de la enseñanza están los trabajos de Porlán que orientan hacia una práctica profesional transformadora a través de la cual se logre mejorar la calidad de la educación que se ofrece en las escuelas.

Refiriéndome a la educación que ofrecen las escuelas públicas López Rupérez (1997), presenta un análisis de esta problemática, resaltando el papel del Estado como un mal empresario al ofrecer un servicio que no tiene calidad y de ahí la imperiosa necesidad de buscar nuevas formas de participación que aseguren el éxito de la escuela.

Todas estas aportaciones constituyen un gran aporte en esta investigación de carácter recepcional y en el cual se analiza la función que en materia pedagógica desempeña el director de educación primaria en vías de elevar la calidad de educación que ofrece el centro escolar en el que labora.

Sin embargo, como esta investigación se apoya mucho en el Proyecto escolar, se consideran en gran parte las aportaciones que sobre calidad en educación postula Silvia Schmelkes.

Desde mi punto de vista y después de conocer los diversos referentes que mencioné sobre calidad en educación, concibo ésta como una nueva cultura que nace y se hace en la misma escuela, teniendo como actores principales tanto al director como a los docentes, pero donde sin duda quien juega el papel más importante es el mismo director como promotor de ese cambio que debe permear en todos los involucrados.

Es precisamente, el director quien en primera instancia debe propiciar esa nueva forma de vida tanto institucional como académica, de manera que siempre exista coherencia entre lo que dice y lo que hace.

Estoy convencida que la calidad en educación no se logra solamente con la implantación de una reforma educativa, sino en el momento en que ésta se ve reflejada en las aulas, es decir; una reforma se consolida sí y solo sí se eficientan las prácticas docentes, lo cual implica forzosamente que el director se involucre y participe en el proceso enseñanza - aprendizaje, con la intención de conocer las debilidades y fortalezas de su personal y pueda de manera atinada intervenir para lograr innovar las prácticas docentes. En pocas palabras, que cumpla con la función pedagógica que le corresponde, convirtiendo su centro de trabajo en una escuela de calidad.

Pero, ¿Qué es una escuela de calidad?

Una escuela de calidad es una escuela dinámica, que logra día a día mejorar su servicio.

Es aquella que demuestra un fuerte compromiso con el aprovechamiento escolar de todos sus estudiantes; en ella se encuentran las condiciones idóneas para que los alumnos adquieran los conocimientos, habilidades, actitudes y valores para triunfar en la vida.

Por tanto el primer indicador que muestra que una escuela apunta hacia la calidad es la actitud de cambio que demuestren todos los que en ella laboran, producto de un compromiso que lleva a la transformación del quehacer educativo.

Dicho compromiso tendrá como eje rector mejorar el aprovechamiento escolar de sus alumnos, sobre todo haciendo efectiva la igualdad de oportunidades para el logro de la misión de la escuela primaria,

Por lo anterior, considero entonces que otros de los indicadores que reflejan que una escuela es de calidad serán: elevar el promedio de aprovechamiento escolar de los alumnos, abatir la deserción escolar y sobre todo terminar con los altos índices de reprobación que existan en las escuelas.

En todo este proceso que lleva la escuela hacia la calidad, sin duda, la función pedagógica del director del plantel es de suma importancia, pues la ausencia de la labor directiva en este proceso constituye una gran problemática que se refleja en los productos obtenidos hasta ahora en educación básica. Me refiero a la baja calidad de educación que ofrecen las escuelas oficiales de nuestro país, y precisamente uno de los reclamos que la sociedad hace a nuestras escuelas.

En el siguiente capítulo, planteo esta problemática desde su contexto a fin de contar con elementos de análisis y entender cómo y por qué se presenta esta situación.

CAPITULO II.

"UNA PROBLEMÁTICA EN LA DIRECCION ESCOLAR": AUSENCIA DE LA LABOR DIRECTIVA EN EL PROCESO ENSEÑANZA - APRENDIZAJE.

2.1 EL DIRECTOR Y SU FORMACION PEDAGOGICA.

La escuela primaria es una institución muy compleja, que requiere desarrollar un proyecto de múltiples dimensiones entre ellas: la pedagógica, la organizacional y la administrativa, a fin de llevar a cabo su función específica.

Lo anterior impone la necesidad de un proyecto institucional definido y coherente, y de una figura directiva capaz de llevarlo adelante con convicción y capacidad.

Sin embargo, la función que por lo general desempeña un director de educación primaria es muy limitada, al grado de poderla confundir con un cargo solamente administrativo, tal vez, porque los productos que se le requieren son sólo de ese tipo, entregar en tiempo y forma la documentación y resolver los problemas laborales que se le presenten, quedando a un lado su intervención en la práctica educativa tan necesaria, cuando se pretende alcanzar el éxito en una escuela.

Un referente muy importante con el que cuento sobre esta problemática es mi experiencia tanto como maestra de grupo como directora de educación primaria.

Cuando tuve a cargo la dirección de una escuela primaria, (hace 5 años) mi primera preocupación como directora, fue cómo lograr cambiar la actitud del profesor en vías de mejorar su práctica. Dicha preocupación tenía como antecedente mi propio desempeño como maestra de grupo, consciente de las limitaciones que tiene el profesor para incorporar en su trabajo innovaciones que lleven a una verdadera transformación de su quehacer educativo y donde lamentablemente se encuentra solo. Lo anterior, ha tenido como resultado que a pesar de las reformas implantadas en los planes y programas de 1993, de trabajar

con nuevos materiales como son: libros de texto, ficheros, libros del maestro, avances programáticos, etc. en los maestros siguen predominando las prácticas tradicionales y autoritarias que impiden desarrollar su trabajo con una innovación constante que lo lleve a la transformación de su práctica docente.

Como directora, la primera forma de intervenir en la práctica de los docentes a fin de mejorarla, ha sido a través de las reuniones de Consejo Técnico, pero poco se logra, debido a la simulación que se da en dichas reuniones, es decir, los buenos propósitos que se hacen en ese espacio donde se presentan las problemáticas que los docentes tienen para llevar a cabo su práctica, y donde entre todos buscamos la mejor solución para ello, con base en nuestros saberes profesionales y en nuestra experiencia, sólo quedan ahí, en el discurso, pero nunca aterrizan en las prácticas, se siguen conservando las mismas formas de trabajo y por lo tanto no hay ningún cambio significativo que permita elevar la calidad de la educación que la escuela ofrece como uno de los retos que la sociedad actual exige.

Los resultados no se hicieron esperar, el bajo rendimiento escolar, que presentaban los alumnos, se reflejó de inmediato en los concursos intramuros que se organizaron con la intención de motivar tanto al docente como al alumno para mejorar su trabajo. En estos concursos se consideraron únicamente conocimientos básicos correspondientes a este nivel como son: lectura, escritura y matemáticas, participando en ellos no sólo los mejores alumnos sino todo el grupo, los resultados fueron muy desalentadores, los grupos obtuvieron promedios reprobatorios, había en cada grupo dos o tres niños máximo que tenían buen promedio y eran precisamente los que el maestro utilizaba cuando se trataba de concursar con otra escuela, pero la mayoría no poseía los conocimientos básicos del grado que estaban cursando, éstos fueron los primeros indicadores que me permitieron concebir la necesidad de intervenir en la práctica docente a fin de mejorarla.

Al hacer una reflexión sobre lo que pasaba, me di cuenta que no era suficiente que el maestro estuviera en su salón de clases, pues en este caso, la escuela no tenía problemas de ausentismo por parte del docente, además el maestro trabajaba en su grupo, pero yo no sabía cómo trabajaba porque nunca lo visitaba, aparentemente el personal docente era eficiente, porque como ya mencioné no faltaba, llegaba a tiempo y mostraba gran disposición al trabajo. Lo anterior, me hizo suponer que necesitaba buscar alternativas que permitieran innovar las prácticas docentes a fin de transformarlas. Tarea que no es nada fácil, sobre todo

si tomamos en cuenta el gran arraigo que tiene el docente en sus prácticas tradicionales y verbalistas.

Pero no sólo fue eso, aunado a lo anterior, estaba la inconformidad de algunos padres de familia, por la forma de trabajar de varios maestros, originada principalmente por su intransigencia y autoritarismo. Las principales quejas eran: el mal trato del docente a sus alumnos, exceso de tareas que ni siquiera eran revisadas, castigos a los niños por no cumplir con sus trabajos, humillaciones que reprimían al alumno etc., todo ello reflejaba la poca capacidad que tenía el docente para llevar a cabo su práctica.

Al tratar estos problemas en reunión de Consejo Técnico, me di cuenta de lo difícil que es, para un maestro de grupo, aceptar su responsabilidad en las problemáticas presentadas, pues al indagar con ellos sobre las causas que originan dichas problemáticas, a todo se refieren excepto a su forma de trabajar.

Por otra parte, mi trabajo como directora se veía absorbido por los aspectos administrativos y organizacionales de la escuela, habiendo muy poca intervención pedagógica en las prácticas docentes. Como mencioné, el docente no era visitado en su grupo, no me preocupaba por conocer las prácticas de los maestros, me conformaba con que llegara a tiempo, no faltara y atendiera al grupo, por lo que el docente permanecía aislado en su trabajo con el grupo, en un abandono total de mi parte en cuanto al aspecto técnico - pedagógico. Como consecuencia, el docente llevaba a cabo su trabajo, como él creía conveniente y muchas de las veces los resultados eran poco favorables.

Al mismo tiempo que reflexionaba sobre mi práctica directiva, me di la tarea de aplicar un cuestionario a directores de educación primaria de la zona escolar a la que pertenece la escuela donde laboro, a fin de conocer cómo se presenta esta misma situación (ver anexo 1).

A través de este cuestionario y algunas entrevistas realizadas a dichos directores pude confirmar que son pocos los que consideran dentro de sus funciones las que corresponden al aspecto técnico pedagógico (ver figura 1), aún cuando éstas están claramente establecidas en los diversos manuales para el director editados por la Secretaría de Educación Pública (SEP)

A pesar de ello, el director cree estar cumpliendo cabalmente con sus funciones, responsabilizando únicamente al docente de los problemas que se presentan en los grupos en cuanto al proceso enseñanza - aprendizaje.

RESULTADOS DE LA ENCUESTA APLICADA A DIRECTORES DE EDUCACION PRIMARIA EN UNA ZONA ESCOLAR.

¿Cuáles son las principales funciones que desempeña como director de educación primaria?

Funciones Director	A	B	C
1	x	x	
2	x	x	
3	x	x	x
4	x	x	x
5	x	x	x
6	x	x	
7	x	x	
8	x	x	
9	x	x	x
10	x	x	

Fuente: Cuestionario a directores
(anexo 1).

- A. de organización escolar.
- B. administrativas.
- C. técnico pedagógico.

Figura N° 1

A través de pláticas con los mismos directores y preguntas que me hicieron al contestar el cuestionario pude detectar que la organización escolar a la que dichos

directores se refieren y que llevan a cabo en su centro de trabajo, se trata más que nada de la asignación de comisiones cotidianas como son: distribución de grupos, guardias, cooperativas, periódicos murales, eventos especiales, fechas a conmemorar, etc., pero no existe dentro de estas escuelas una organización que contemple actividades de desarrollo personal, de análisis de la actividad pedagógica, de planteamientos de problemas pedagógicos, de seguimiento y evaluación del proceso enseñanza - aprendizaje o de capacitación del personal entre otros.

Lo anterior me permite afirmar que aún los directores que sí contemplan dentro de sus funciones actividades técnico pedagógicas, se refieren sólo algunas de ellas como es la de revisar los planes de clase que el docente entrega a la dirección y cuya actividad se convierte más en administrativa que pedagógica, por la forma en que ésta se lleva a cabo, es decir, el director exige el plan de clase, como un requisito que hay que cumplir para cuando haya visita de Inspección o cuando se evalúe al maestro de grupo en carrera magisterial y sea necesario verificar que el docente entregó oportunamente a la dirección dicho documento.

También realicé en la misma fecha un cuestionario a los docentes (ver anexo 2) que laboran en la misma zona escolar, para conocer desde el punto de vista de los maestros de grupo las funciones que desempeñan los directores de la escuela donde laboran, los resultados fueron distintos, en el cuestionario aplicado a los directores el 100% de ellos afirman cumplir con funciones administrativas y de organización escolar y según los docentes de esa zona escolar sólo el 56% desempeñan ambas funciones.

En cuanto al aspecto técnico pedagógico, según los docentes encuestados, existe un 70% de directores que no desempeñan dichas funciones. Por los comentarios de los docentes ellos consideran funciones pedagógicas aquellas en las que el director participa para mejorar el proceso enseñanza - aprendizaje.

También puede detectar mediante este cuestionario que los docentes que contestaron que el director no cumple con ninguna de sus funciones corresponden a una escuela donde las relaciones personales están deterioradas y por lo tanto no hay una buena comunicación entre los docentes, ni con el director de la escuela, obstaculizando de gran manera el trabajo escolar.

Otra de las actividades que en materia técnico pedagógica mencionan los directores que realizan, son las reuniones de Consejo Técnico Escolar, donde en realidad se ventilan problemáticas que se presentan en la práctica docente, pero sólo quedan en el comentario de la reunión y no se desarrolla un plan para resolver la problemática presentada.

A través de las actas levantadas en dichas reuniones y de comentarios hechos al respecto por docentes de esta zona escolar, me di cuenta en primer lugar de la forma en que éstas se llevan a cabo. Por ejemplo, existe una gran improvisación por parte del director en la realización de estas reuniones, la mayoría de las veces no se cuenta con un orden del día, tampoco se cita a los docentes con anterioridad, sino que el mismo día se avisa un poco antes que habrá salida temprano porque hay reunión en la dirección.

Sobre esto un docente comenta:

"Nunca se nos cita con anticipación, ni sabemos de qué va a tratar la reunión, pero ya sabemos, casi siempre es lo mismo, por lo general es para organizar algún evento".

En efecto, curiosamente en la mayoría de las actas de CTE siempre aparecen los mismos comentarios (ver anexo 3) , respecto a las problemáticas que tienen los docentes con su práctica, y las posibles soluciones a ellas desde sus puntos de vista totalmente empíricos, que si bien son valiosas no son suficientes para lograr transformar las prácticas docentes, pero lo más preocupante es que ni siquiera se emprenden acciones contemplando dichos puntos de vista.

Lo anterior es una muestra más del grado de simulación que existe en el trabajo escolar tanto por parte del director como de los docentes, pero que en este caso es al director a quien más le preocupa encubrir su incapacidad para conducir estas reuniones y trata de mostrar a través de las actas que en su escuela si se trabaja.

Un director comenta:

"Nosotros tenemos reunión de CTE, cada mes y son muy productivas, en ellas se plantean y resuelven todos los problemas que tenemos".

Lo cierto es que las reuniones de CTE, en esta zona escolar se han utilizado más como reuniones de información sobre actividades a realizar por indicaciones del director, que como un espacio técnico pedagógico que permita ventilar problemáticas bajo el análisis de las mismas y donde el papel del director cobra gran importancia.

No aparece en las actas de CTE ningún indicador que permita afirmar que el director cumpla con la función que en materia técnico pedagógica le corresponde ante dichas situaciones, al contrario cuando se tratan problemas pedagógicos el director permanece al margen con una actitud pusilánime que refleja en gran parte su falta de capacidad pedagógica para intervenir en ellos.

Los datos arrojados hasta este momento con los cuestionarios realizadas y el análisis de las reuniones de CTE, me permiten detectar una problemática en la dirección escolar referente al abandono en que se tiene por parte de los directores la práctica del docente, de manera que ésta proporcione los elementos indispensables para asegurar que la escuela ofrezca una educación de calidad acorde a las necesidades de los alumnos.

Ante esta situación surge mi interés por realizar una investigación que permita en primer lugar, conocer a fondo la función pedagógica del director de educación primaria, a fin de poder entender el por qué dicha función pocas y muy raras veces se cumple, y de esa manera proponer desde el campo gestivo, alternativas en base a los problemas que se presentan en el proceso enseñanza - aprendizaje que desarrollan los docentes en su centro de trabajo, propiciando una atinada intervención del director en la práctica docente, que tienda a elevar la calidad de la educación. Entendiendo por calidad, la eficacia, eficiencia y pertinencia del servicio que ofrece la institución escolar en el desarrollo integral de sus alumnos, a fin de construir una sociedad que tenga como base principal la formación de actitudes, desarrollo de habilidades, fortalecimiento de valores culturales sociales y morales.

Pensada de este modo, la función del director de educación primaria, abarca una variedad de tareas que imponen su profesionalización, con respecto a los conocimientos y habilidades involucrados en las diferentes dimensiones, para poder reflexionar y actuar sobre ellas.

Para ello, el director de la escuela deberá tener el compromiso de conformar junto con el personal que labora, un equipo de trabajo con metas claras y bien definidas sobre lo que quiere lograr.

La función del director desde la dimensión pedagógica comprende las bases del proyecto institucional e implica diferentes tareas, entre las cuales se encuentra el poder para gestionar la capacitación del personal que labora en la escuela, así como para impulsar proyectos creativos que acerquen a la escuela innovaciones y/o mejoras dentro del campo pedagógico.

Un proyecto en el que todos los que trabajen en esa escuela se comprometan para llevarlo a cabo, pero que sin duda será el director quien promueva, dirija, organice y participe activamente en su realización, involucrando a toda la comunidad educativa.

Al llevar a cabo esta investigación, creo conveniente reflexionar sobre la formación pedagógica de un director de educación primaria, pues de ella dependerá en gran parte la capacidad que tenga para llevar a cabo la función que en materia técnico - pedagógica le corresponde.

En este aspecto, la formación con la que cuenta un director de educación primaria, es la misma de un maestro de grupo, de antemano sabemos que no es requisito para cubrir un puesto directivo ninguna otra preparación, el director llega del grupo a ocupar un puesto directivo, sin conocer siquiera lo más elemental de lo que es dirigir un centro de trabajo, este conocimiento lo va adquiriendo a través del tiempo y varía según los estilos propios de cada director y su propia preparación personal.

En mi caso, estuve frente a grupo durante 10 años, después fui encargada de la dirección de una escuela primaria durante 8 años, regresé al grupo otros 2 años y fue en ese tiempo cuando concursé para lograr la dirección de la escuela donde actualmente soy directora desde hace 5 años.

Mi preparación profesional es en la línea de la docencia, cursé la normal elemental (Plan de 4 años), después la licenciatura en matemáticas en la Normal Superior, luego la licenciatura en educación primaria en la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), y actualmente estoy cursando la Maestría en Desarrollo Educativo

vía medios, campo: *Gestión y Administración de la Dirección escolar* . Además desde hace 10 años tuve la oportunidad de trabajar como asesora en un módulo de la UPN, y creo que eso ha sido lo que me ha permitido seguir actualizándome, buscando siempre cómo lograr mejores resultados en el trabajo escolar.

Sin embargo, además de la formación académica, la mayor parte de mi experiencia como directora ha sido producto de la reflexión, análisis Y participación sistemática en las acciones que emprendo.

Dichos principios me han permitido poder construir desde la experiencia, hipótesis explicativas que permiten de manera empírica entender las problemáticas que se presentan en el proceso enseñanza - aprendizaje y actuar sobre ellas.

No obstante, lo anterior no ha sido suficiente, si bien las prácticas de los docentes han mejorado, no se ha logrado una verdadera transformación en los maestros de grupo que conlleve a la autorreflexión y análisis de sus propias problemáticas, de tal manera que sean ellos los que propongan nuevas formas de trabajo por la necesidad que tengan de hacerlo, los maestros aceptan las sugerencias pero no tienen iniciativas propias, indispensables para lograr innovaciones en su práctica docente.

*"Facilitar el aprendizaje de los alumnos en un marco social que respete la diversidad requiere el desarrollo de equipos de profesionales capaces de diagnós, ticar, analizar, tomar decisiones e intervenir con rigor en los procesos de enseñanza - aprendizaje."*¹¹

Desde este punto de vista, la formación inicial y permanente de los directores, debe estar apoyada en programas de investigación escolar que, al mismo tiempo, transformen al profesor, el contexto escolar y las prácticas docentes.

Ante esta situación, urge que tanto el director como el personal docente que laboran en la misma escuela, se involucren en un proceso permanente de investigación de la práctica docente conformando equipos de trabajo dirigidos por el director, con metas claras y bien definidas que permitan llevar a cabo un verdadero

¹¹ PORLAN, Rafael, "Constructivismo y escuela", en: *Teoría Educativa, Antología, MDE-UPN* , 1999, Tlaquepaque, Jal.

trabajo colegiado que facilite el logro de los objetivos educacionales, y que puede ser a través del proyecto escolar.

2.2 LOS TRES SUPUESTOS FORMATIVOS DE LA EXPERIENCIA: ANÁLISIS, REFLEXIÓN Y PARTICIPACIÓN.

Según Porlán, cambiar la escuela, es construir a través de procesos de reflexión profesional y de reflexión social una teoría crítica de la enseñanza que no sólo de cuenta de los problemas prácticos del aula y de las creencias implícitas de los profesores, sino que también oriente la acción transformadora de dichas prácticas, respecto a los obstáculos políticos y sociales que las dificultan.

Dewey ya estableció en 1933 la distinción entre el pensamiento rutinario y el reflexivo. El primero está guiado por la tradición, la autoridad y los enunciados dominantes dentro de un determinado marco social, de manera que los medios pueden incluso llegar a problematizarse, pero los fines a los que se dirigen, las consecuencias que desencadenan y los procesos sobre los que actúan, permanecen ocultos a la conciencia y son, por tanto, muy difíciles de cambiar (Zeichner, 1987). El segundo está guiado por la toma de conciencia crítica respecto a cualquier conocimiento experiencial o académico, a sus consecuencias y a los fines inherentes al mismo.

La reflexión no es un proceso aislado, el análisis de situaciones permiten conectarla con el entendimiento a fin de obtener inferencias a partir de lo sucedido. Un profundo análisis de situaciones, dará luz para obtener la información necesaria que permita identificar las causas que originan las problemáticas y poder intervenirlas .

En este sentido, cobra importancia la participación no sólo del director, sino de toda la comunidad educativa en la solución de las problemáticas educativas que presente el centro de trabajo.

CARR Y KEMMIS, lo plantean de la siguiente manera:

"Una ciencia educativa crítica, atribuye a la reforma los predicados de participativa y colaborativa; plantea una forma de investigación educativa concebida como análisis crítico que se encamina a la transformación de las prácticas educativas de las personas que intervienen en el proceso, así como de las estructuras sociales e institucionales que definen el marco de actuación de dichas personas".¹²

La participación, es una manera de entender las relaciones humanas, un modo de enfrentarse a la verdad, un esquema vital, un modo de percibir y sentir, es una nueva manera de entender y solucionar los problemas y los conflictos.

Sin embargo, la práctica participativa por lo general no es tan satisfactoria en los centros escolares. Para lograr buenos resultados hace falta no sólo la buena voluntad, sino una investigación más precisa, que hasta el momento no lo es, que pruebe en lo que vale de hecho la participación, sus ventajas e inconvenientes.

Difícilmente puede la participación llegar a producir los bienes que todos esperamos sino se da una congruencia cultural con lo que ella significa.

La cultura de un grupo no nace de la noche a la mañana, ni a base de técnicas más o menos rápidas de aprendizaje, sino que es fruto del tiempo transcurrido para otorgar sentido a la realidad individual, grupal y social.

Una importante tarea, si se quiere auténticamente una comunidad educativa es la de culturizar la comunidad educativa, es decir, ayudar a interiorizar los aspectos esenciales de la convivencia en participación.

Entre éstos destacan los valores que caracterizan la gestión participativa como son: los que se refieren a la dignidad de las personas, de respeto a los demás, a la transigencia, a la asunción de responsabilidades, al interés común por el alumno y su desarrollo, el respeto a la diversidad.

Esta culturización de los valores es rehacer la vida psicológica y de relación de nuestros centros de trabajo, hasta que hagan vida propia en la comunidad educativa. Sólo así lograremos una verdadera participación.

¹² Ibid, pag. 12

En la actualidad existe una estructura en los centros educativos que es participativa, el problema radica que sólo lo es en la estructura, pues el director no le ha dado vida, porque están en juego aspectos muy profundos de la persona humana que interpelan costumbres inveteradas en la manera en que nos consideramos y nos relacionamos. Nuestras formas de ejercer la autoridad, el poder y el liderazgo en las escuelas obstaculizan enormemente este trabajo.

Este podría ser un tema muy importante de investigación que ayudaría a entender el porqué no funcionan los Consejos Técnicos, por ejemplo. Pero, no será tema de esta investigación.

Otro problema colateral al de esta investigación que pude identificar a través de las encuestas realizadas y que de alguna manera influye en el desempeño laboral de los docentes, es la forma en que se dan las Relaciones Humanas en el centro de trabajo, de ellas depende en gran parte la realización de proyectos en un solo equipo con metas comunes. Conocer las formas en que se dan estas relaciones, los intereses que se juegan, la capacidad del director para generar espacios de participación diferenciada donde se logren zonas de acuerdo, y los puntos de disidencia se limiten al mínimo posible, ayudaría a explicar muchas de las actitudes de los docentes como respuesta a ese ambiente que se vive en la escuela y donde el director juega un papel muy importante.

Hacer un análisis de todo ello, permitiría comprender más ampliamente las tareas directivas que implican el lograr que la escuela primaria ofrezca una educación de calidad que exige la sociedad actual.

Sin embargo debemos considerar que la necesidad de una calidad de educación en las escuelas es producto y reflejo de una sociedad en permanente cambio, donde no es suficiente una buena función directiva como garantía de ello.

Por tanto se requiere de un sistema educativo que no solo permita sino que obligue a las instituciones a crear organizaciones flexibles, dinámicas y creativas capaces de adaptarse sin mayores problemas a los avances científicos y tecnológicos que estamos viviendo.

En esta perspectiva, la mejora de la calidad debe darse a través de la mejora de la calidad de la gestión de los centros escolares.

“La gestión de calidad es considerada en los ambientes especializados en el estudio de las organizaciones como la estrategia de progreso por excelencia para las próximas décadas”¹³

México, como país en vías de desarrollo, presenta grandes desventajas ante el reto de la globalización y refiriéndonos a la educación encontramos un gran rezago para poder incursionar en el mundo de la competitividad que exige el nuevo modelo económico. La baja calidad de la educación que ofrecen las escuelas ante esta situación cobra importancia y es imprescindible un verdadero cambio que garantice la incorporación de los individuos en los nuevos mercados donde la competitividad y la calidad son características del hombre globalizado.

2.3 LA EDUCACION PRIMARIA EN NUESTRO PAIS.

Los cambios sociales que se registran en los últimos años, propiciados por el avance tecnológico en los medios de producción, comunicación y transporte, hacen vislumbrar una sociedad global basada en la información masiva que nos lleva a una profunda transformación de la realidad actual, donde el poder económico determina el nivel de reproducción física de la población, extendiendo sus intereses a todo el mundo.

Alain Tourain, en su obra *¿Podremos vivir juntos?* Señala que en la construcción de la sociedad global, la educación desempeña un papel fundamental, para poder enfrentar los retos impuestos por las actuales exigencias del contexto internacional.

Entre los retos más apremiantes está el ofrecer en las escuelas una educación de calidad que permita la formación del capital humano que requiere el nuevo modelo económico.

En el contexto de la globalización se hace indispensable fortalecer la educación nacional. La educación es el medio fundamental de las sociedades para

¹³ Ibid₂, pag. 6

conservar, transmitir y transformar la cultura y la vida de los individuos. En este sentido, se constituye en el soporte para el desarrollo de las humanidades, la ciencia y la tecnología, actividades sustantivas para el avance y el progreso de las naciones.

En el terreno educativo, la globalización exige a los países en vías de desarrollo, acelerar su proceso, democratizando la educación y fortaleciendo valores, obliga a realizar verdaderas reformas educativas, a cambiar estructuras, pone en riesgo su identidad nacional, pero sobre todo exige niveles de competitividad en todos los ámbitos.

A este respecto la ética de la liberación, nos señala que estamos en un problema de vida o muerte, donde la globalización excluye a una gran mayoría, y por lo tanto las escuelas deben proporcionar una educación basada en la ética de la liberación, es decir, se trata de una ética de principios, que no es predicamental, que parte de la vida cotidiana, desde y a favor de las inmensas mayorías de la humanidad excluidas de la globalización.

Por lo tanto la educación que ofrezcan las escuelas deberá tender a desarrollar las potencialidades de los individuos, de manera que esa mayoría pueda incursionar al mundo de la globalización. Es en este sentido, que cuando menciono elevar la calidad de la educación primaria, me estoy refiriendo a convertir las escuelas en verdaderos centros de formación, con un alto nivel de competitividad, eficacia y pertinencia, a través de la transformación de las prácticas docentes.

México, como todos los países en vías de desarrollo, afronta serios problemas en el sistema educativo para poder ofrecer una educación de calidad que exige el nuevo modelo económico, entre los cuales puedo mencionar: la desprofesionalización del magisterio, currículas rezagadas, falta de evaluación y seguimiento de planes y programas, una escasa pero sobre todo ineficaz actualización pedagógica tanto del personal directivo como docente y un gran desinterés por preparar oportuna y adecuadamente a los involucrados en el rol educativo.

“Durante la primera conferencia del Banco Mundial sobre el desarrollo en América Latina y el Caribe, el director del área de Recursos Humanos del Banco Mundial, Juan Luis Londoño, afirma: La insuficiencia en la formación del capital humano es uno de los elementos básicos que explica tanto el débil

desempeño de la economía latinoamericana en los últimos 15 años, como su falta de progreso en materia de pobreza, distribución de ingreso y democracia".¹⁴

Lo que significa, que según la lógica del Banco Mundial, el desarrollo de los países latinoamericanos tiene sus pilares en una verdadera reforma educativa que logre formar el capital humano que requiere la globalización.

Refiriéndonos a nuestro país, la educación en su modelo actual, no reditúa beneficios, se trata de una población superflua, económicamente inviable y no apta para insertarse en un mundo de competencias. Lo anterior hace necesaria la formación del capital humano a través de la educación que ofrecen las escuelas; es ahí donde debe propiciarse el detonante de cambio para poder arribar a ese nuevo plano, donde la calidad en la competencia caracteriza al hombre del mundo globalizado.

Lo anterior representa un gran reto a vencer, que se agudiza si tomamos en cuenta que la modernización educativa propuesta durante el sexenio 1988 - 1994, misma que fue plasmada en planes y programas de 1993, vigentes hasta el momento, y cuya meta principal es: "Elevar la calidad de la educación", se encuentra en una verdadera crisis, ocasionada primordialmente por la resistencia de los docentes a cambiar sus formas de trabajo, quedando la reforma sólo en el discurso, motivo por el cual alcanzar la modernidad en educación no ha sido posible.

2.4 LA PROFESIONALIZACION DEL DIRECTOR EN EL CONTEXTO DE LA GLOBALIZACION.

En nuestro país y refiriéndonos a la educación básica, se requiere de la participación activa de los directivos a fin de eficientar el trabajo que se desempeña en su centro escolar, sobre todo, si tomamos en cuenta que las instituciones formadoras de docentes no cubren el perfil necesario en formación del magisterio ante el reto de la globalización, que exige a las instituciones educativas acelerar su proceso de desarrollo y permanecer en constante actualización. En las

¹⁴ DIETRICH, S., Heinz. "*Globalización y educación*", en: Memoria del simposio Internacional: Formación docente, Modernización educativa y Globalización, SEP-UPN, México, 1995.

escuelas sigue predominando como ya se dijo, la enseñanza verbal y autoritaria, quitando toda posibilidad de construcción de aprendizaje por los alumnos, indispensable para el desarrollo de las potencialidades del individuo tan necesaria en nuestros tiempos.

Al igual que el docente, el directivo de educación primaria presenta serios problemas en cuanto a su preparación profesional, desde el momento que ésta no es factor decisivo para otorgar un puesto directivo y los criterios que se consideran en ningún momento especifican el perfil académico necesario para cubrir dicho cargo.

Sin embargo, el director quiere ser un profesional, pero se siente inseguro ante lo no dominado, la complejidad, la exigencia de un nuevo modo de actuar en un campo todavía sin roturar. Son muchas las novedades a las que se tiene que enfrentar, que van desde el cambio estructural y funcional hasta el psicológico y personal. (Pascual:88)

Como director desconoce muchas de sus funciones, y su trabajo lo realiza sin ninguna fundamentación, simplemente como considera que es mejor, muchas veces reproduciendo modelos de quienes fueron sus directores, tratando de asegurar su estancia en el centro de trabajo, o bien por cumplir con las exigencias del supervisor, que por lo general no son las que requiere la escuela y de las cuales hablaré más adelante, por tratarse de un tema que influye a esta problemática y requiere de un profundo análisis.

La función del director cobra mayor importancia si consideramos que, precisamente su presencia como autoridad lo sitúa en un lugar privilegiado, para ejercer su poder, orientando adecuadamente a su personal, a través de diferentes acciones como puede ser un proyecto escolar que de prioridad al trabajo colegiado, aprovechando cada oportunidad para invitar a la reflexión de la práctica que lleve al docente a lograr el cambio de actitud que se requiere para propiciar una verdadera reforma educativa.

Pensada de este modo, la función del director de educación primaria, abarca una variedad de tareas que imponen su profesionalización, con respecto a sus conocimientos y habilidades involucradas en las diferentes dimensiones: pedagógica, organizacional y administrativa, a fin de llevar a cabo su función específica.

Es decir, se trata de diseñar un perfil del director que permita desempeñar una gestión de calidad considerando para ello el liderazgo que debe ejercer en su centro de trabajo, la preparación profesional necesaria para desempeñar su cargo y que le otorga poder y sobre todo que utilice la autoridad que le confiere su puesto directivo para impugnar proyectos innovadores que logren terminar con la simulación que se hace en el trabajo escolar.

Lo anterior impone la profesionalización del director. Esto exige una formación continua, para liderar un proyecto pedagógico en el marco de una necesaria y productiva gestión empresarial.

La profesionalización requiere el compromiso constante con el aprender y actualizarse.

Por tanto, la problemática de la dirección escolar en primaria implica entre otras cosas:

- a) Capacitar al directivo sobre su función.
- b) Crear una cultura de investigación de su propio quehacer educativo, que le permita resolver las problemáticas que se le presenten en su centro de trabajo.
- c) Optar por una gestión democrática, donde la participación del docente en la toma de decisiones ante las problemáticas de la escuela sea significativa.
- d) Trabajar en equipo, bajo metas bien definidas y objetivos comunes.

Conocer la forma como se desempeña la función directiva, permitirá entender los problemas que afrontan los directores en su labor y que de alguna manera obstaculiza la eficacia del sistema educativo, razón por la cual en el siguiente capítulo se aborda esta temática.

CAPITULO III.

"INVESTIGANDO LA PRACTICA DIRECTIVA PARA CARACTERIZARLA".

3.1 LA DIRECCION ESCOLAR.

La escuela, en su labor diaria, está conformada, básicamente, por el director, el personal que en ella labora y los alumnos, que son la razón de la actividad pedagógica profesional.

Al desarrollar las actividades en la escuela, se genera un ambiente de trabajo, determinado por una serie de factores internos y externos, en donde el director juega un papel importante en dichas actividades, por su propio estilo de gestión, es decir; las diferentes formas que utiliza para dirigir, su preparación profesional, la manera de coordinar actividades, la naturaleza de las relaciones entre los compañeros, la interacción que se da entre ellos y la autoridad que ejerce en el desempeño de su labor, son condiciones que determinan en gran medida, el desarrollo del trabajo que realizan los docentes en la escuela y por lo tanto son factores que el director debe atender de manera efectiva.

En el afán de conocer cómo se dan estas relaciones, y su repercusión en el desempeño de la práctica docente, llevé a cabo varias entrevistas tanto con directores de educación primaria como con los maestros que trabajan en una misma zona escolar, lo que me permitió tener una visión de aquellos aspectos que se encuentran fortalecidos en la escuela y de aquellos que requieren atención por parte del director.

Para ello consideré partir de los siguientes planteamientos:

- a) ¿Cuál es la función que en materia técnico pedagógica desarrollan los directores de educación primaria?
- b) ¿Cuáles son los usos del poder que ejercen los directores para cumplir con su función técnico pedagógica?

- c) ¿Qué tipo de liderazgo ejercen los directores en la toma de decisiones sobre el proceso enseñanza aprendizaje?
- d) ¿Cómo conciben los directores la autoridad que les otorga el puesto directivo para el desempeño de sus funciones?
- e) ¿En qué grado se presenta la simulación en el desempeño de su labor profesional?

Según Rodríguez Valencia, la función de dirigir se refiere a la forma como se establece el ambiente interno de la organización, poniendo especial atención en la conducción de los recursos humanos. El concepto de dirección se refiere al proceso que realiza una persona o líder para influir en los demás a realizar un trabajo unido y de manera eficaz.

Lo anterior, impone una figura directiva capaz de conformar junto con el personal que labora, un equipo de trabajo con metas claras y bien definidas.

*“Cada institución determina -con su ideario- valores, políticas y acciones que se transmiten especialmente a través de la figura del director. En este sentido, la acción de conducir remite al tema de liderazgo”.*¹⁵

La capacidad de liderazgo en el director, se hace indispensable para motivar, a los diferentes miembros del equipo que conduce, a fin de que cumplan los requisitos de su función.

Según BASS, los directores se convierten en líderes firmes cuando conocen la fuerza personal de cada miembro de su equipo y le ayudan a encontrar el medio de compensar sus debilidades.

Para ser eficaces, los directores deben integrar al profesorado y a los alumnos en un propósito común y en una cultura que los sostenga. Deben motivar a los profesores para que acepten como propios el ideario del centro y su tecnología. De lo contrario no será posible la renovación pedagógica. (Purkey y Smith, 1983). En

¹⁵ Ibid₅, pag. 8

esta línea Luttle (1981), señala que el éxito de un centro depende de que sea a la vez estricto y flexible, de libertad en la aceptación y logro de los valores fundamentales y la misión.

Esta tarea se dificulta en la medida que los directores no posean un claro sentido de su cometido como lo podemos ver en un comentario de un profesor de primaria entrevistado que relata lo que hace el director de la escuela donde labora:

"La tarea del director, consiste en organizar la escuela, dar comisiones y hacer el papeleo, y la del maestro es atender al grupo y cumplir con lo que el director le diga que haga, para no tener problemas".

Otro de los problemas que se tienen en la escuela es respecto a la forma como se ejerce la autoridad por parte del director. Aquí podemos encontrar desde un director que perdió su autoridad hasta el director autoritario que intimida al personal a su cargo.

En encuestas realizadas sobre esto un profesor expone:

"La directora es muy buena persona, pero nadie le hace caso".

Otro profesor de otra escuela, en cambio respondió:

"El problema del director es su prepotencia, sólo lo que él dice vale y la opinión de los demás cuando la damos, sirve para represalias si no estamos de acuerdo con él."

Por los comentarios hechos puedo inferir que en ambos casos no existe en los directores la capacidad necesaria para ejercer la autoridad con base en su preparación profesional y mientras unos optan por no enfrentar problemas, otros en cambio acuden a la coerción. Situaciones que perjudican enormemente a las escuelas.

La autoridad es un concepto difícil. Cuenta con muchas interpretaciones; se afirma que es un atributo de una posición en el interior de una organización.

Sin embargo, podemos admitir que la autoridad es también un medio de influencia. A este respecto, la legitimidad, el poder y el liderazgo son dimensiones importantes del concepto de autoridad.

En el caso de las escuelas primarias, muchas de las veces el director usa su autoridad sólo para dar órdenes, pero pocas y muy raras veces su poder de investidura se transforma en autoridad para impulsar proyectos académicos con base a las necesidades del contexto social en que está inscrita la escuela.

Pero, ¿A qué se debe esto?

El principio de autoridad no se resuelve pues, con el establecimiento de unos niveles formales, de responsabilidad, que expresen la efectiva capacidad de crear obediencia en los demás. Este principio requiere que quienes lo detentan tengan la capacidad para el ejercicio de él. Es decir, la capacidad que tenga un directivo para resolver las problemáticas que se le presenten le dará el poder de investidura para ejercer su autoridad.

Un profesor lo afirma así:

"Si la directora es una persona preparada, tiene capacidad para llevar a cabo su trabajo".

Por el comentario del profesor infiero que el director es aceptado como la máxima autoridad de la escuela. El puesto le confiere autoridad, y ésta se legitima en términos de los principios de formación y experiencia profesional que emplea .

Silvia K. De Lejtman, lo plantea de la siguiente manera: "Entendemos el liderazgo como el ejercicio indispensable de influencia y capacidad convocante. Es conveniente que el director tenga esa capacidad para motivar, para estimular a los diferentes miembros del equipo que conduce, a fin de que cumplan los requisitos de su función".

Otro de los problemas que se presentan en las funciones directivas, es el de la simulación. El director trata de encubrir las prácticas inadecuadas tanto de él como de su personal con el propósito de hacer sentir que su escuela no tiene problemas o que todo anda bien.

Lo anterior, puede verse en las contradicciones que existen entre el discurso y las acciones que realizan tanto los docentes como los directivos.

Es muy común, que en las reuniones de Consejo Técnico Escolar o de Zona, los profesores o los directores en su caso, se muestren con una actitud de gran optimismo y profesionalismo al opinar sobre los problemas que se estén mencionando, proponiendo las posibles soluciones; y al mismo tiempo encontrar en sus prácticas la incoherencia de lo que se dice y hace.

Esa simulación entorpece en gran medida el desarrollo de las instituciones, pues, en el caso del director, por un lado se hace creer que se tiene gran capacidad para llevar a cabo el trabajo, lo que le proporciona un status quo, pero por otro lado puede darse el caso que en la práctica ese discurso no exista y sólo sea el disfraz ante sus autoridades inmediatas, que si no conocen el desempeño profesional del director, pensará que la escuela funciona de la mejor manera.

Lo mismo ocurre con los docentes, que también se han enseñado a simular, sobre todo cuando se trata como ya se dijo, de encubrir sus prácticas inadecuadas. Por ejemplo, simula que su grupo tiene un buen aprovechamiento escolar, entregando calificaciones aprobatorias, lo hace principalmente por no declarar su práctica como ineficaz y a la vez no tener problemas ni con el director ni con los padres de familia.

Otro aspecto donde existe una gran simulación en las escuelas primarias, es en la forma como funcionan los diferentes comités y consejos escolares como: la sociedad de consumo, los consejos de participación social, el comité de seguridad y emergencia social, el comité de la sociedad de padres de familia, entre otros.

En este caso, muchas de las veces, ni siquiera se convoca para su integración, argumentando que la documentación la piden de un día para otro, y no hay tiempo para hacerlo, y mucho menos se hacen funcionar. Pero, si se presentan los documentos oficiales que acreditan su integración y los informes que se solicitan sobre las actividades realizadas, con ello el director cree estar cumpliendo con las disposiciones oficiales, y sobre todo no tiene problemas con el supervisor escolar al entregar en tiempo y forma la documentación requerida.

Lo anterior implica, que tanto el supervisor escolar como el director de la escuela, conozcan las prácticas de sus subordinados y puedan darse cuenta de los problemas reales de su personal, a fin de intervenir en la solución a la problemática que detecte, de otra manera se vivirá en una simulación, que si bien es motivo de tranquilidad aparente, los resultados no van a ser los esperados.

3.2 LA FUNCION PEDAGOGICA DEL DIRECTOR DE EDUCACION PRIMARIA.

El proceso enseñanza - aprendizaje, en las escuelas primarias es pocas veces revisado y apoyado por el director de la escuela, por lo general, cada maestro al igual que el director, realizan su trabajo de manera independiente, sin metas claras y comunes, con base a su experiencia, como cada quien considera que es mejor y muchas veces los resultados son poco satisfactorios. La baja calidad de la educación básica es uno de los reclamos que la sociedad hace a las instituciones educativas.

En este sentido, se hace indispensable profesionalizar la gestión, en vías de profesionalizar al docente. Lo cual implica la capacidad del director para superarse, tender al mejoramiento constante en las diferentes dimensiones de su función e incorporar tanto las innovaciones curriculares como las modernas teorías de la organización.

Además, como afirma Prudenciano Moreno, existe en los maestros en servicio un gran porcentaje de desgastados pedagógicos, con pocas iniciativas, sin interés por una actitud de cambio en su labor docente y sobre todo sin una actualización significativa que le permita desarrollar su trabajo con una innovación constante que lo lleve a la transformación de su práctica educativa, lo cual hace necesario buscar alternativas para lograr involucrar al docente en actividades que le permitan su profesionalización.

En las condiciones descritas, fortalecer las acciones que conduzcan a la revaloración efectiva del trabajo docente se torna indispensable, sobre todo si se considera que el maestro es el medio de transmisión de los cambios educativos. La profesionalización del magisterio, así como una ética profesional con valores bien definidos, serán el soporte de una nueva educación en el campo rector de la posmodernidad.

Por otro lado, tenemos que el sistema educativo nacional, deja en manos del propio maestro su actualización y éste raras veces logra mejorar su desempeño docente debido principalmente a su propia formación donde se deja a un lado la preparación del docente en la investigación que sin duda es requisito indispensable cuando se trata de transformar la educación de acuerdo a los avances científicos y tecnológicos de la sociedad a fin de construir una sociedad que responda a los momentos actuales y futuros que les corresponda vivir a los educandos.

En estas circunstancias, lograr el éxito de una escuela dependerá en gran medida de la función que en materia técnico pedagógica desempeñe el director de esa institución. De ahí la urgente necesidad de involucrar al director como un gestor pedagógico en su centro de trabajo.

A este respecto, el "Manual del Director de Educación Primaria" (SEP, 1987) señala lo siguiente:

"Una de las funciones esenciales del director de un plantel de educación primaria es apoyar en el aspecto técnico pedagógico al personal docente a su cargo, durante el desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje, orientándolo en la aplicación de normas, lineamientos, criterios, procedimientos y técnicas que le permitan, por un lado, el logro de los objetivos de cada uno de los grados escolares, y, por el otro, el cumplimiento de las metas establecidas para el servicio de educación primaria".

Otro manual de la SEP (1986), señala: *"En la conducción del proceso enseñanza - aprendizaje dentro de un plantel educativo, cobra relevante importancia el papel del Director como facilitador y coordinador de las acciones que en él se realizan".*

De acuerdo con el este último manual, las funciones que en materia técnico - pedagógica corresponden a un director de educación primaria son las siguientes:

- *Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio.*
- *Auxiliar y orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el uso de los libros del maestro y los de texto del alumno.*

- *Sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.*
- *Orientar al personal docente para que el diseño de los instrumentos de evaluación se ajuste a las normas psicotécnicas correspondientes.*
- *Supervisar a los grupos, cuando menos una vez a la semana, para estimular su aprovechamiento y, en su caso, apoyar al profesor en la solución de las deficiencias o desviaciones observadas.*
- *Vigilar el cumplimiento de los objetivos programáticos del plan de estudio.*
- *Promover que en el desarrollo del proceso de enseñanza - aprendizaje se apliquen los métodos, las técnicas y los procedimientos que permitan el logro de los objetivos del plan y los programas de estudio.*
- *Controlar que el proceso de enseñanza - aprendizaje, se desarrolle vinculando la teoría con la práctica, considerando en todo momento el medio en que habita el alumno y en el que se ubica la escuela.*
- *Motivar al personal docente, a efecto de que se utilicen en el trabajo escolar los materiales existentes en el medio.*
- *Verificar que el personal docente lleve al corriente el Registro de Avance Programático, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso enseñanza - aprendizaje.*
- *Autorizar las estrategias y sugerencias que le presente el personal docente para mejorar la aplicación de los programas de estudio de cada grado.*
- *Implantar los proyectos de apoyo al desarrollo del plan y programas de estudio que envíe a la escuela, la Dirección General de Educación Primaria, por conducto de la Delegación General.*
- *Detectar los problemas de actualización o capacitación del personal docente, y canalizarlos hacia el supervisor de zona para su solución cuando ésta no pueda generarse dentro del plantel.*
- *Participar en las actividades de mejoramiento profesional que, para los directores de escuela organice la Delegación General.*
- *Canalizar hacia las instancias correspondientes de la Delegación General a los alumnos que presenten problemas en el aprendizaje, a efecto de que se les dé la atención que requieran.*

Para que el director del plantel cumpla cabalmente con dichas funciones es necesario operacionalizarlas, lo que implicaría un perfil en el director que le permita ser a la vez, orientador, motivador, supervisor y promotor de actividades pedagógicas en su centro de trabajo.

Dicho perfil, nos remite sin duda a conocer la capacidad de liderazgo, los usos del poder y la autoridad que ejercen los directores de educación primaria, como elementos indispensables en el desempeño de su labor, con la intención de conceptualizar desde la óptica de los directivos la función pedagógica que realizan en su centro de trabajo, relacionando en todo momento teoría - práctica, es decir, sus saberes profesionales con las acciones que lleva a cabo.

Sin embargo, pude darme cuenta que el director además de presentar problemas ocasionados por su deficiente preparación pedagógica y su falta de liderazgo profesional, es víctima del control que ejerce el supervisor escolar sobre las actividades que la escuela realiza, quitando toda autonomía a la organización escolar donde la presencia del supervisor intimida, reprime y obstaculiza muchas de las decisiones tomadas por el director en el afán de mejorar el trabajo escolar.

3.3 EL SUPERVISOR DE ZONA EN EL AMBITO PEDAGOGICO.

Aunque en esta investigación, sólo se conocen las acciones pedagógicas de un supervisor escolar, y pueden no ser válidas para una transferencia que se da a través de la comparación con otras situaciones posibles, creo importante resaltar, la forma como el supervisor de zona ejerce su función pedagógica, porque de ella son producto algunas acciones de los directores.

Refiriéndonos a las actividades que en materia técnico - pedagógica realiza el supervisor escolar, sólo puedo mencionar una: Visitas a la escuela con la intención de fiscalizar el trabajo tanto del director como de los maestros. Dichas visitas más que proporcionar sugerencias para mejorar el trabajo son enfrentamientos abiertos tanto con algunos directores como maestros, con quienes ha tenido problemas laborales o personales.

En reuniones de Consejo Técnico de Zona, la prepotencia del Supervisor obliga a los directores a simular que la escuela no tiene ningún problema, pues de antemano se sabe que el supervisor no buscará alternativas y/u opiniones para la posible solución y sólo los expondrá ante los demás. Ante esta situación, el trabajo del director, se ha convertido en cumplir con lo que el supervisor le exige para no

tener problemas y que por lo general se trata de entregar oportunamente la documentación que es requerida.

La falta de preparación pedagógica del supervisor escolar, ocasiona que en este aspecto, se contradiga, asuma actitudes de prepotencia y realice actividades que no ayuden para nada a mejorar la calidad de la educación que imparten las escuelas, pero sí absorban tiempos considerables tanto de alumnos, docentes y directivos que se ven obligados a participar en eventos desorganizados y que poco o nada aportan al rendimiento del desempeño laboral de los maestros; entre estos eventos puedo mencionar los mismos Talleres de Actualización de los Maestros (TGA), que son responsabilidad de la Supervisión Escolar, y que en esta zona se han convertido en una pérdida de tiempo, por la improvisación a la que se han expuesto y donde la presencia del supervisor con el autoritarismo que lo caracteriza hace que los docentes y directivos se sientan reprimidos, asumiendo una actitud pasiva en dichos cursos, donde el único objetivo que se persigue es asistir al curso ante la exigencia del supervisor escolar.

Ante esta situación es comprensible hasta cierto punto, porque algunos directores, se preocupan más por satisfacer las necesidades del supervisor que las de la misma escuela.

3.4 LAS VISITAS A LOS GRUPOS PARA CONOCER LA PRACTICA DOCENTE.

Son pocos los directores que incluyen dentro de sus actividades el visitar periódicamente a los grupos para conocer la práctica docente y cuando lo hacen, es más como una actividad administrativa que pedagógica, para poder cumplir con un requisito que después en una visita de inspección se lo van a solicitar, por lo tanto en sus visitas revisa que el docente tenga al corriente la lista de asistencia, que tenga a la mano el plan de clase, que utilice material didáctico, que controle la disciplina del grupo, pero pocas y muy raras veces lo hace con la intención de identificar deficiencias en la forma de trabajar del docente, de llevar al análisis y reflexión lo observado, y mucho menos de proporcionar al maestro de grupo algunas sugerencias que le permitan modificar y mejorar su práctica.

Por otra parte, las visitas a los grupos, permiten al Director superarse profesionalmente a través de la observación de diversas formas de práctica

docente, y de la preparación pedagógica necesaria para realizarlas, pero sobre todo es la oportunidad que tiene el director para conocer realmente lo que sucede en su escuela, en cuanto a qué y cómo aprenden los alumnos que asisten a ella.

En las encuestas realizadas a los directivos me enteré que los directores no realizan visitas a los grupos, por no creerlas necesarias, un director lo comenta así:

"A los maestros no les gusta que nos metamos al grupo, y yo no veo la necesidad, porque al contrario, tensiona las relaciones con los compañeros".

Este comentario, me lleva a pensar que el director no visita los grupos por temor, es decir por no sentirse preparado para ello y justifica su actuar con una aparente seguridad de que el maestro no requiere de ayuda.

Por otra parte, los directores entrevistados consideran importante conocer las formas de trabajo de los maestros, para poder sugerir a los maestros sobre aquellos aspectos que según los directores haya necesidad de hacerlo, pero que lo pueden hacer a través de pláticas con ellos, o a través de revisar los cuadernos de los alumnos, etc.

En cambio, al entrevistar a los docentes que laboran en las escuelas de dichos directores, me enteré que el director nunca lleva a cabo ninguna de esas actividades, mostrándose algunos docentes conformes con esa actitud, mientras que otros si lo solicitan, con la intención de poder mejorar sus prácticas a través de la intervención del director en dicho proceso.

Contando con este referente, me di la tarea de ser yo la primera en realizar visitas a los grupos de la escuela donde soy directora, para ello elaboré una guía de observación de la práctica docente, misma que fue comentada y discutida en reunión de Consejo Técnico Escolar (ver anexo 4) y donde después de plantear la intención que llevan las visitas a los grupos, como lo es, el análisis y reflexión de su misma práctica docente, los docentes aceptaron sin problemas dichas visitas.

Los resultados de estas visitas, me confirmaron la necesidad que tiene el director de meterse a los grupos, si realmente quiere conocer la forma de trabajo de sus maestros, me enteré de cosas que jamás hubiera conocido sino es por dichas visitas, cambió totalmente mis concepciones sobre las prácticas de algunos

docentes, las formas de relacionarse con sus alumnos, la falta de preparación de sus clases por algunos maestros que a veces ni los contenidos dominan, la importancia que le dan a cada uno de los aspectos que se trabajan en el aula y pude entender el porque de muchos de los problemas que la escuela presenta y que repercuten considerablemente en el rendimiento escolar.

Al principio, los maestros se mostraron nerviosos e inseguros ante mi presencia en el aula, pero poco a poco lo fueron viendo como una forma normal de trabajo, a tal grado que podía estar ahí sin que el maestro se sintiera vigilado o turbado al llevar a cabo su práctica.

Lo anterior me llevó a una reflexión sobre la función técnico pedagógica que desempeña el director de educación primaria, y en la que muy pocas veces interviene en la práctica docente debido principalmente al desconocimiento que tiene sobre las formas de trabajo del docente, atribuyéndole a otros factores las principales causas de un bajo rendimiento escolar y descuidando al elemento directamente responsable de ese proceso, como lo es el docente.

Pude observar que a partir de que las visitas a los grupos se realizaron, se mejoraron mucho las prácticas de los docentes, a la vez que ayudó el hecho de entregar al maestro las observaciones y sugerencias realizadas, para su reflexión y análisis, el maestro se conscientizó de su trabajo y se preocupó más por preparar sus clases, de llevar material, de utilizar los materiales que proporciona la SEP para llevar a cabo el proceso enseñanza aprendizaje, como son los libros para el maestro, los ficheros, etc.

Lo anterior implica, que el director consciente de su responsabilidad en estas visitas, demuestre ante todo la capacidad para hacerlo en un ambiente de respeto y cordialidad que le permita influir positivamente en los docentes y de esa manera acepten las observaciones y sugerencias que se les hagan como una forma de facilitar su trabajo, no como una fiscalización de su desempeño laboral.

Implica también, que el director esté permanentemente actualizado, que conozca por lo menos los planes y programas vigentes, así como todos los materiales que ofrece la SEP para desarrollar la práctica docente, que esté abierto al diálogo, a la crítica y a la reflexión que se haga en el proceso.

Sólo así el director podrá ser admitido por su personal docente como una autoridad, lo que le dará mayores posibilidades de elevar la calidad de la educación que ofrece su centro de trabajo.

3.5 EL DIRECTOR COMO SUPERVISOR Y ORIENTADOR DE LAS ACTIVIDADES TECNICO - PEDAGOGICAS.

La supervisión, según Rodríguez Valencia, es un elemento de la dirección que se encarga del estudio y vigilancia de las acciones de un grupo de personas en relación con el progreso alcanzado.

De acuerdo con esta definición, la importancia de la supervisión, radica no en vigilar que se cumplan las acciones, sino en conocer los alcances y limitaciones que se tienen en el proceso y sobre todo detectar las causas que impidieron el logro de los objetivos propuestos, a fin de imprimir la dinámica necesaria a los recursos humanos que permitan eficientar el trabajo.

Refiriéndonos a las escuelas de educación primaria, el encargado de la supervisión es el director, quien deberá asumir dicha responsabilidad, vigilando que el trabajo de sus subordinados se realice de la mejor manera, porque de él depende en gran término la eficiencia de todos.

En el ámbito pedagógico, son muchas las funciones de supervisión que corresponden al director, como ya se mencionaron anteriormente, sólo que para poder llevarlas a cabo, es necesario que el director, además de contar con autoridad que le permite llevar a cabo la supervisión, su saber profesional le otorgue el poder para ejercer su puesto, en base a los conocimientos pedagógicos que se requieren, de manera que sus observaciones y sugerencias sean aceptadas por sus docentes.

En primer lugar, debemos de tener en cuenta que para que el director se pueda convertir en un orientador pedagógico, deberá poseer cierto poder de influencia en sus subordinados. Un poder que como lo afirma Max Weber, esté sustentado en su saber profesional.

Chester Bernard Bass, hace el siguiente comentario: "En realidad la fuente de autoridad no está determinada por decreto a partir de la organización formal, sino por el hecho de si la autoridad es aceptada o no por quienes están bajo ella". Según Bass, la autoridad existe y crea obediencia sólo cuando es aceptada.

Sin embargo, a través de las entrevistas realizadas con los directores investigados se refleja que el poder que ellos ejercen se deriva del control corporativo, como puede notarse en el siguiente comentario que hace un director, al referirse a la forma en que logra que el docente acepte nuevas formas de trabajo.

"Al principio, hay mucha resistencia por parte de algunos docentes, y yo los dejo, a ver si al ver que los demás lo hacen, ellos también, pero sino, entonces les digo: son órdenes del inspector, ustedes sabrán si lo hacen o no".

De nuevo podemos observar a través de este comentario, como el director utiliza un poder coercitivo a fin de lograr que los docentes atiendan sus sugerencias o indicaciones.

Ser orientador, implica además de interpretar los lineamientos de los planes y programas de estudio en cada uno de los grados, conocer a fondo la práctica docente, lo que obliga al director a realizar visitas a los grupos de diversa índole, en su afán de darse cuenta de los problemas que presenta el docente en el proceso enseñanza - aprendizaje, lo que muchos de los directores no están dispuestos a realizar, porque según ellos el docente no lo acepta.

Un director comenta:

"Yo no hago visitas a los grupos, por no tener problemas con los maestros, a ellos no les gusta que los observe, mejor pido los cuadernos de los niños y ahí me doy cuenta como trabaja el maestro."

Esta negativa que encontré en los directores para visitar los grupos, da cuenta del abandono total en que se tiene el proceso enseñanza - aprendizaje por su parte, dejando toda responsabilidad al docente.

Por otra parte, las visitas permiten al director superarse profesionalmente a través de la observación de diversas formas de trabajo y de la preparación pedagógica para realizarlas.

Conjuntar los esfuerzos docentes y orientar su trabajo constituyen una responsabilidad de la dirección. Estos dos procesos tienen componentes que revelan la conexión entre uno y otro y en los cuales se juega la dimensión pedagógica de la vida institucional.

A este respecto, Leonor Pastrana, propone diversas estrategias que un director pone en operación para llevar a cabo una vigilancia pedagógica de las actividades de la escuela y que consisten en lo siguiente:

VIGILAR Y PARTICIPAR.

Una forma de contribuir y cuidar la buena realización de las tareas escolares es participando en ellas. Al prestar su ayuda en las diversas actividades, el director está al pendiente de su desarrollo y de la forma en que han sido organizadas

VIGILAR Y CORREGIR.

Los criterios de gestión se van conformando, redefiniendo y ajustando de acuerdo a las condiciones materiales del plantel, a los rasgos del personal, a las características de los usuarios y el medio circundante. Los acontecimientos cotidianos son aprovechados por el director para constituir diversas estrategias de vigilancia pedagógica.

VIGILAR Y ALENTAR.

Cuando los maestros tratan con su directivo asuntos técnicos y encuentran apoyo para sus determinaciones, está conformándose una práctica de reflexión pedagógica tanto dentro del tiempo laboral como en la dinámica institucional. Al respaldar profesionalmente a sus maestros, respetando sus decisiones técnicas, el director otorga sentido pedagógico a su gestión y contribuye a instaurar un liderazgo académico.

El respeto que tanto maestros como alumnos tienen al director está fincado en su capacidad de dar sentido pedagógico a sus decisiones, a sus exigencias y a sus actitudes. Su resistencia a la simulación y a la formalización de tareas implica un esfuerzo notable por no ceder ante la presión que gravita sobre el puesto directivo, que generalmente es más exigido como representante de la administración que como cabeza de una empresa pedagógica.

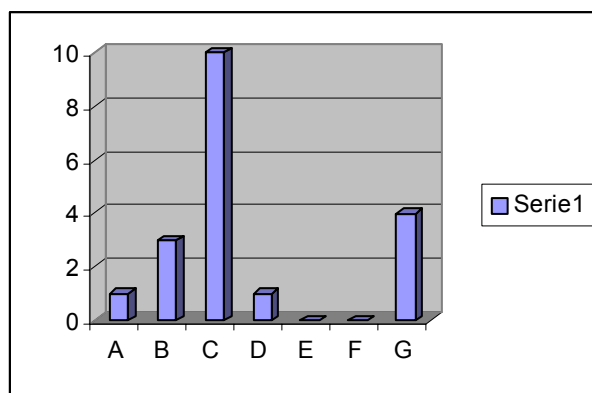
La forma de asumir el puesto de director conduce a desarrollar una serie de actividades que, de manera conjunta, aportan su sentido pedagógico a la conducción escolar.

Según la investigación realizada en esta zona escolar, las funciones que en materia técnico - pedagógica desempeñan los directivos son mínimas, en lo que respecta a la supervisión, la mayoría de ellos únicamente vigilan en parte el trabajo del docente y digo en parte porque su actividad la basan en revisar los avances programáticos, el registro de evaluaciones bimestrales y las listas de asistencia, aunque no precisamente con la finalidad de hacer observaciones que crean pertinentes a fin de mejorar la práctica docente, sino para verificar que estos documentos estén al corriente y de esa manera cumplir ante una visita del supervisor de zona.

El director reconoce que una de sus funciones pedagógicas es supervisar el trabajo del docente, pero se limita en vigilar que el profesor no falte, que llegue a tiempo y que no altere la disciplina del plantel.

La siguiente gráfica muestra las actividades que en materia de supervisión escolar realizan normalmente los directores de educación primaria en una zona escolar.

GRAFICA DE ACTIVIDADES DE SUPERVISION ESCOLAR QUE REALIZAN LOS DIRECTORES EN UNA ZONA ESCOLAR.



Fuente: Entrevistas a directores.

- A. Realiza visitas a los grupos.
- B. Detecta problemas de aprendizaje en los niños.
- C. Revisa avances programáticos.
- D. Detecta deficiencias en el trabajo docente.
- E. Evalúa el desarrollo del proceso educativo.
- F. Verifica que el proceso enseñanza - aprendizaje se desarrolle considerando el medio en que habita el alumno.
- G. Revisa cuadernos de los alumnos.

Como puede observarse las funciones de supervisión, que implican un directivo capaz de orientar y motivar permanentemente al personal docente, así como de promover y participar activamente en proyectos y cursos de actualización que permitan alcanzar los objetivos propuestos en los planes y programas de estudio, permanecen pasivas, los directores se preocupan mucho más por entregar oportunamente los documentos que se le requieren, incluyendo un proyecto escolar que fue exigido por el supervisor de zona, pero que sólo quedó en el documento, que por asesorar al docente en su trabajo.

De esta manera, la actividad de un director de educación primaria se caracteriza más, por desempeñar un cargo meramente administrativo, que técnico - pedagógico, dejando a un lado una importante función si se trata de elevar la calidad de la educación que ofrece un centro de trabajo. Esta función requiere sin duda de un perfil en el director que le permita una intervención en la práctica educativa en un marco de respeto, solidaridad y democracia a fin de mejorar el desempeño profesional del personal docente, en vías de una innovación en el quehacer educativo

que conlleve una verdadera transformación educativa, acorde a los avances tecnológicos y científicos de nuestra sociedad.

3.6 EL DIRECTOR COMO MOTIVADOR DE ACCIONES PEDAGOGICAS.

Según Rodríguez Valencia, la motivación consiste en el trabajo que realiza un director para conseguir que los demás cumplan con sus obligaciones.

Los psicólogos coinciden en que toda conducta humana tiene como fin lograr ciertas metas, y se centra en el deseo de satisfacer necesidades, por lo tanto el primer punto que debemos considerar para motivar al personal será conocer cuales son sus propias necesidades.

Sin embargo, el sistema más eficaz es el de la auto - motivación. Si logramos que las personas sientan realmente un deseo de trabajar sin verse obligadas a ello podemos estar seguros de que su actuación será satisfactoria.

En este sentido, la acción de conducir remite al tema del liderazgo, entendiendo como liderazgo el ejercicio indispensable de influencia y capacidad convocante.

Así la capacidad que tenga un director para motivar a su personal en el trabajo, requiere de una actitud de liderazgo, que permita influir en sus subordinados a fin de que actúen voluntariamente más allá de sus obligaciones. En el ámbito pedagógico, implica también contagiarlos de una actitud inquieta de interés por la actualización profesional constante, de deseo por todo lo que sean novedades o mejoras técnico - pedagógicas.

Debemos considerar que para que el director se convierta en líder, debe ser digno de confianza por sus subordinados, confianza que se gana en la medida que exista congruencia entre lo que dice y lo que hace.

El desarrollo del trabajo escolar no siempre se realiza bajo esta orientación, es decir, el director del plantel asume otros tipos de liderazgo, que le permitan su permanencia en el puesto, comprometiendo a un grupo de docentes para que lo apoyen en caso de surgir problemas laborales, los cuales generalmente propician un ambiente poco favorable para el logro de los objetivos educacionales.

Lo cierto es que la tarea en cuanto al proceso enseñanza - aprendizaje, se ha dejado en manos únicamente del docente, es y ha sido competencia de él y el director siente que no es su responsabilidad.

En la investigación realizada, en cuanto a la forma en que los directores ejercen el liderazgo a fin de lograr innovaciones en la práctica docente, pude detectar, que un 55% asumen un liderazgo pusilánime, cuya característica principal consiste en que el líder delega todas las responsabilidades en los demás miembros del grupo, sin dar instrucciones concretas ni tomar decisiones, lo cual provoca un clima de confusión que se manifiesta en complicaciones y desorganización cuando su personal procede a la ejecución del trabajo encomendado. Otro 33% de los directores se caracterizan por un liderazgo autocrático, donde lejos de tomar en cuenta la opinión de los miembros del grupo de trabajo, impone su criterio mediante órdenes que no admiten discusión, lo que provoca la inconformidad o pasividad de sus subordinados, en detrimento de la calidad en el trabajo de la comunidad educativa, y sólo en un 12% se pueden ver características de un liderazgo democrático, donde el director trata de concentrar toda la atención en las actitudes e intereses de su grupo de trabajo sin perder de vista los objetivos comunes, a fin de lograr la armonía y participación activa entre el personal a su cargo, lo que se manifiesta en una mayor eficiencia y eficacia en el desarrollo del trabajo.

A este respecto, Silvia K. De Lejtman, señala que el estilo de conducción democrática es una tarea compleja, porque nos exige ser respetuosos de las opiniones diversas y sostener, al mismo tiempo los intereses institucionales.

Buscar el consenso no es lo mismo que pretender la homogeneidad en las decisiones: es generar espacios de participación diferenciada donde se logren zonas de acuerdo, y los puntos de disidencia se limiten al mínimo posible.

La motivación estará supeditada a la vez, al ejercicio de un liderazgo que sea capaz de lograr armonía, coordinación y estabilidad en las relaciones y acciones de los elementos que integran la comunidad escolar.

3.7 EL DIRECTOR COMO PROMOTOR DE ACTIVIDADES TÉCNICO PEDAGÓGICAS.

En la conducción del proceso enseñanza - aprendizaje dentro de un plantel educativo, cobra relevante importancia el papel del Director como facilitador y coordinador de las acciones que en él se realizan.

Los directores están conscientes de que una de sus funciones técnico - pedagógicas es la de promover todo tipo de actividades que ayuden al logro de los objetivos propuestos en los planes y programas de estudio y sobre todo que faciliten la tarea del maestro, dichas actividades van desde propiciar la participación de los padres de familia en la educación de sus hijos hasta promover proyectos académicos que permitan resolver los problemas que se presenten en el proceso educativo, así como de actualización permanente con su planta docente.

Sin embargo, el director no se da tiempo para ello, le resulta abrumador tener que ser él quien proponga nuevas formas de trabajo, por temor principalmente a la resistencia del docente y a la vez porque nadie se lo exige.

Otro aspecto que influye para que el director se sienta imposibilitado para realizar dichos proyectos es su falta de preparación pedagógica, en cuanto a estar actualizado y conocer a fondo al menos, la reforma de los planes y programas de estudio, así como el de los materiales que ofrece la SEP, para llevar a cabo la práctica docente. El director se ha olvidado de ello, y ha dejado este trabajo en manos de los profesores de grupo. Pocas veces revisa y analiza dichos materiales y por lo tanto no tiene los elementos necesarios para involucrar a sus subordinados en un proyecto escolar.

La autonomía que los directores dan al docente para llevar a cabo su práctica, es más un abandono e indiferencia, que la confianza que le tienen para llevar a cabo su práctica.

Un espacio que nos da la oportunidad de exponer lo que sabemos, sentimos o pensamos, para mejorar nuestra labor son las reuniones de Consejo Técnico , (CT) .

El CT, debe ser considerado como un espacio de reflexión y de análisis colectivo donde se toma conciencia de la realidad docente; su propósito es que los docentes planteen, a partir de sus necesidades, las estrategias que coadyuven al enriquecimiento de su actividad pedagógica.

De ahí puede surgir el modelo de escuela que deseamos y la calidad de educación que queremos. Sin embargo este espacio no ha sido debidamente aprovechado para ello, aún cuando las aspiraciones de los docentes sean positivas en cuanto a contar con un lugar donde puedan debatir sus puntos de vista técnico - pedagógicos, a través del intercambio de experiencias y saberes.

Al respecto un docente comenta:

"Me gustaría mucho, que las reuniones de Consejo Técnico, se orientaran a resolver problemas técnico - pedagógicos, que se presentan en el trabajo, pero no es así, se nos cita para darnos informaciones o disposiciones de parte del director o para un convivio, pero nunca se tratan asuntos pedagógicos".

Fueron muchos los comentarios parecidos al anterior, donde se refleja que las reuniones de CT, es el lugar para tratar todo tipo de asuntos, excepto pedagógicos.

En otros comentarios realizados por los docentes se puede ver que las relaciones humanas entre docentes como con los directores no propician un ambiente favorable que permita el trabajo en equipo.

Uno de los comentarios fue:

" En las reuniones se nos va en puro discutir, nunca salimos de acuerdo, si el director dice una cosa, no falta quien diga otra diferente".

Para lograr un trabajo colegiado, en las escuelas se debe crear un ambiente que propicie las relaciones entre los docentes, a través de un clima de trabajo colectivo, basado en el respeto y la confianza entre el personal que laboran en ellas; se debe estrechar el vínculo entre el director y el personal, en una relación de solidaridad y cooperación, en un esfuerzo colectivo que ayude a la cohesión del grupo, a la comunicación efectiva y a la participación de los miembros de la escuela.

El ambiente, según María E. Rodríguez, debe ser entendido como todos aquellos factores que se desarrollan en un grupo de individuos que se desenvuelven en el mismo medio; esto significa que, dentro de una organización, se conjugan fuerzas que interactúan en el grupo, siendo éstas tanto la dinámica que se establece entre sus miembros como las influencias del medio social al cual pertenece, conformando todo ello las características específicas de la misma.

Respecto a las fuerzas de la organización, hay que tener en cuenta la estructura de la organización escolar, los estilos que el director usa para dirigir, la coordinación de actividades, la naturaleza de las relaciones entre los compañeros, la interacción entre las personas de distintos niveles de autoridad, la cohesión grupal y las características personales de sus miembros.

Es importante que el director conozca en qué nivel de condiciones se encuentra su escuela, ya que estas determinan, en gran medida el desarrollo del trabajo que realizan los docentes en la escuela y, por lo tanto, son factores que el director debe atender de manera efectiva.

En las actas de Consejo Técnico Escolar que revisé pude confirmar que son muy raros y contados los casos en que se tratan asuntos de carácter pedagógico en las reuniones, y lo poco que es tratado se hace de manera superflua, sólo con comentarios que dejan ver que el problema no es de la escuela sino de los padres de familia.

Además pude observar, como el director confunde el trabajo colegiado con la asignación de comisiones que se otorgan a todos para realizar algún evento, pero no se deja ver un intercambio de experiencias y/u opiniones sobre alguna problemática en especial, mucho menos que se aproveche alguna situación para comentar sobre los problemas de aprendizaje que presentan los alumnos o las formas de trabajo del docente.

Los únicos espacios con que cuenta el docente para tratar asuntos relacionados al proceso enseñanza - aprendizaje de sus alumnos son los Talleres Generales de Actualización (TGA) que se llevan en la zona, organizados por el Supervisor escolar, y en los cuales los docentes se reúnen por academias tres veces al año, a fin de analizar los materiales que ofrece la SEP para llevar a cabo su práctica docente, lamentablemente, en esta zona escolar estos talleres, como ya se

mencionó se han convertido en una pérdida de tiempo, los docentes asisten por temor a las represalias del supervisor pero sin ningún interés.

Dichas reuniones son improvisadas, y por lo tanto no se logran grandes avances, sólo aquellos en los que los maestros por sí solos buscan el intercambio de experiencias sobre alguna problemática que tengan en su práctica, pero en realidad son muy pocos los docentes que se preocupan por ello.

Por otro lado, pude observar en reuniones de Consejo Técnico de Zona, como los directores ante los demás, hablan sobre la importancia de trabajar con proyectos, de propiciar el trabajo colegiado, de involucrar a los padres de familia en el trabajo docente, pero sólo queda en el discurso, porque en la práctica jamás aparecen esas estrategias. Al respecto un docente comenta:

"Mi directora no se mete para nada en mi grupo, ahí yo soy el que decido".

De lo expuesto hasta aquí, puede notarse que el director de escuela primaria, como promotor de actividades pedagógicas, que propicie el trabajo colegiado de los docentes, que se preocupe por la actualización de su personal, pocas y muy raras veces existe, por todo lo que ello implica y que ya fue mencionado.

Urge entonces una profesionalización del director, que le permita intervenir en la práctica con el propósito de lograr el desarrollo de su personal.

El Consejo Técnico Escolar (CTE), debe ser considerado como un espacio de reflexión y de análisis colectivo donde se toma conciencia de la realidad docente; su propósito es que los docentes planteen, a partir de sus necesidades, las estrategias que coadyuven al enriquecimiento de su actividad pedagógica profesional.

Decir que el docente puede ser sujeto de su propia transformación, equivale a considerarlo capaz de modificar conscientemente sus modos de actuación, esto es, una toma de conciencia que tiene lugar a partir del análisis e interpretación de la realidad.

María E. Rodríguez, afirma que en el CTE, se deben crear las condiciones para su autodesarrollo, conformadas por el esfuerzo mancomunado de sus miembros,

donde se tenga un clima de trabajo colectivo basado en el respeto y la confianza entre los miembros que lo integran; es decir, transformar el vínculo unilateral de autoridad dependiente que prevalece entre el director y el personal, en una relación horizontal de solidaridad y cooperación, que lo lleve, como sujeto colectivo, a experimentar un cambio interno en sus relaciones y permita a la vez que las personalidades de sus miembros se orienten hacia el crecimiento y hacia el trabajo colectivo.

CAPITULO IV.
"INVESTIGANDO LA PRACTICA PEDAGOGICA DEL DIRECTOR PARA TRANSFORMARLA".

4.1 HACIA LA TRANSFORMACION DE LAS PRACTICAS DIRECTIVAS.

Considerando lo expuesto hasta el momento, se puede afirmar que en las escuelas primarias de nuestro país, urge un cambio que considere no solo las acciones de los docentes, sino un cambio que implique en primer lugar una nueva concepción por parte del director sobre lo que realmente es su función directiva, basada en criterios profesionales, pero sobre todo en una gestión democrática que permita crecer a todos los involucrados en el proceso educativo como son: docentes, alumnos y la comunidad.

En cada centro escolar, la calidad de la educación que ahí se imparte, depende en gran medida del papel que juega el que dirige la escuela. El director es el directamente responsable de que se cumplan los objetivos educacionales propuestos en planes y programas, por lo tanto su papel debe ser la de un profesional en educación que consciente de su responsabilidad logre formar un equipo de trabajo con sus compañeros que faciliten el logro de dichos objetivos.

Para ello, es necesario que el director se involucre en todas las actividades que la escuela desarrolla y entre las cuales se encuentra una muy importante, que es el desempeño laboral de los maestros ; esta actividad hasta la fecha abandonada por la mayoría de los directores que la han dejado como responsabilidad única del docente, necesita ser revisada, apoyada y transformada a fin de lograr mejores resultados.

Las escuelas primarias, cuentan con estructuras participativas, como lo son el Consejo Técnico Escolar y El Proyecto Escolar entre otras, donde la función pedagógica que desempeñe el director es clave importante para que dichas estructuras sean una realidad, desgraciadamente no se les ha dado vida, precisamente porque el director no se ha ocupado como debiera de ellas.

Ante esta situación, y después de haber conocido como se dan las prácticas directivas en el aspecto técnico pedagógico, este trabajo pretende ofrecer al

director de educación primaria, los elementos necesarios que le permitan desarrollar la función pedagógica que le corresponde, utilizando como instrumento el Proyecto Escolar, a fin de elevar la calidad de educación que ofrece su centro de trabajo.

¿Por qué el Proyecto Escolar? Porque precisamente este instrumento requiere de la participación activa del director para consolidarse, donde será indispensable ejercer un liderazgo pedagógico con la planta docente, terminando con la simulación que se hace con las prácticas escolares y sobre todo es la oportunidad de hacer uso del poder profesional que tenga el director de la escuela.

A través del Proyecto escolar todos cambian sus formas de trabajo, de relacionarse, pero es el director el primero en estar convencido de ello para que en realidad la escuela cambie. Se trata pues, de crear una nueva cultura en la escuela con la participación de todos pero dirigida por el director.

Ante el reto de mejorar la calidad de la educación, considerando que es la escuela en donde el trabajo del docente se materializa y adquiere un contenido específico, de acuerdo con sus condiciones y las relaciones que se establecen al interior de ella, partiendo de la organización escolar y el establecimiento de acciones que fortalezcan la función pedagógica del director, nuestro siguiente apartado tiene como finalidad presentar un modelo de intervención en la práctica docente guiado por el director de la escuela, centrado en la atención de nuevas formas de organización, en cuanto a estilos de trabajo, participación, liderazgo y trabajo colegiado, que permita la autotransformación de los miembros de la escuela y por ende el mejoramiento de la actividad pedagógica profesional.

Según María E. Rodríguez, la actividad profesional es el proceso que desarrollan conjuntamente el docente y sus alumnos, a través de un sistema de acciones para llevar a cabo el proceso de enseñanza - aprendizaje, y en el cual interactúan factores como: la actividad del maestro, la actividad del alumno, los contenidos, los métodos que se utilizan, los medios en que se apoyan y los sistemas de evaluación que se aplican.

En este proceso de transformación, se requiere sin duda un perfil de liderazgo en el director, que le permita intervenir en la innovación de la práctica docente como dinamizador del proceso.

Son muchos y variados los problemas que en el ámbito pedagógico presentan las escuelas, y sólo quienes trabajan en ella conocen e identifican esas problemáticas; saben perfectamente que ninguna escuela es igual a otra y por tanto no es posible que un mismo plan o programa funcione para todas. De ahí la importancia de diseñar desde la escuela y en la escuela un proyecto escolar, con base en las necesidades existentes en cada centro escolar.

Propiciar desde la escuela que, a través del trabajo colegiado de los docentes, se lleve a cabo la autorreflexión sobre la propia actuación y los contextos en que se desarrolla, que tomen la responsabilidad de su propio desarrollo profesional permite la inmersión consciente del hombre en el mundo de su experiencia, constituyéndose en sujeto de su propia transformación.

Sin embargo, como ya se mencionó en el capítulo anterior, el director confunde muchas veces el trabajo colegiado con la asignación de comisiones donde todos participan en el desarrollo de alguna actividad, y el verdadero trabajo colegiado, aquél que se lleva a cabo a través del intercambio de opiniones o experiencias con la finalidad de mejorar la práctica educativa, no existe. Prueba de ello, es que dentro de las alternativas didácticas que mencionan los directores entrevistados, para mejorar el proceso enseñanza - aprendizaje, sólo uno de ellos, consideró el proyecto escolar, a pesar de que las 10 escuelas visitadas tienen un proyecto elaborado, pero que en la mayoría de ellas, sólo quedó ahí, en el documento.

Lo anterior, significa que el director requiere además de capacitación profesional para poder diseñar y operativizar el proyecto escolar una gran sensibilización, sobre la utilización de este instrumento como la alternativa didáctica que permite identificar las problemáticas de su escuela y canalizarlas a través del trabajo colegiado para su solución, logrando así, elevar la calidad de la educación que ofrece su escuela.

Es por ello, que a continuación se ofrecen los elementos necesarios que permitan, en primer lugar conocer lo que es un proyecto escolar, así como sus implicaciones e impacto en las escuelas primarias y una forma de como diseñarlo, resaltando las dificultades que pudieran presentarse en alguno de sus apartados, para después operativizarlo.

4.2 EL PROYECTO ESCOLAR Y EL DIRECTOR DE EDUCACION PRIMARIA.

En la zona escolar, donde estoy realizando este estudio, durante el año escolar 1998 - 1999, a través del supervisor escolar se solicitó a cada escuela elaborar un proyecto escolar, previo a ello, los directores de dicha zona asistimos a un curso, impartido por el supervisor escolar, sobre el tema.

A partir de entonces, me di la tarea de dar seguimiento a las acciones que los directores que conforman dicha zona escolar, realizaron para llevar a cabo el proyecto escolar.

En dicho curso, pude darme cuenta de las grandes dificultades que había tanto por parte del supervisor como de la mayoría de los directores para comprender lo que significaba e implicaba un proyecto escolar.

El curso en realidad, por los comentarios hechos por los mismos directores, no aportó los elementos necesarios para elaborar el proyecto, mucho menos para ejecutarlo.

Algunos directores mostraban su angustia y preocupación, solicitando que se les diera un formato para diseñar el proyecto a otros les preocupaba los tiempos para llevarlo a cabo, considerándolo como una actividad extra y no como una forma diferente de realizar el mismo trabajo. En la mayoría de los directores había incertidumbre e inseguridad para diseñar el documento y se dejaba ver la impotencia del director para realizar dicha actividad.

Sin embargo, el proyecto escolar, debía entregarse al supervisor, lo más pronto posible y así fue. Cada director por su cuenta, buscó la manera de documentarse para la elaboración de dicho proyecto, algunos siguiendo un modelo que les prestaron, otros con las aportaciones de los maestros de grupo de su escuela, pero lo cierto es que todas las escuelas presentaron su proyecto.

Lo anterior refleja, en cierta manera, como el director trata de cumplir con las funciones que le corresponden y aun cuando la tarea le resulte complicada, al menos ante la autoridad inmediata superior cumple, entregando en tiempo y forma la documentación requerida.

El problema radica en la interpretación que se le da a la tarea encomendada, y refiriéndonos al proyecto escolar, éste quedó como un documento más que al ser entregado al supervisor escolar se cumplió con lo requerido, porque si bien hubo problemas para su diseño, pero que fueron resueltos por los directores; para su ejecución los problemas presentados en cada una de las escuelas no fueron ni siquiera discutidos.

Las razones fueron muchas, una de ellas la forma de relacionarse los directores con el supervisor escolar, mencionada en el capítulo anterior, lo que lleva al director a la simulación, aparentemente todo funciona bien, los proyectos van avanzando y hasta se entregan resultados a la autoridad inmediata que nunca son revisados, analizados o discutidos ni por el supervisor escolar, ni por el Consejo Técnico de Zona y por lo tanto el director se preocupa únicamente por entregar cualquier escrito que elabora para cumplir con lo solicitado y evitarse problemas.

Otro de los problemas que se tuvieron para la ejecución de los proyectos en algunas de las escuelas, es la falta de autoridad profesional, por parte del director, al no contar con los conocimientos necesarios para llevarlo a cabo, pude darme cuenta de ello, a través de los comentarios hechos por los docentes de las diferentes escuelas que conforman la zona escolar en estudio, como puede verse en el siguiente comentario que un docente hace al respecto:

"Ni el director sabe lo que está haciendo, mucho menos nosotros"

Hubo directores incluso que elaboraron el proyecto escolar, sin la participación de los docentes, mucho menos de los padres de familia o de la comunidad. Sobre ello, varios docentes al ser entrevistados, para conocer su participación en el proyecto escolar de la escuela donde laboran, manifestaron no conocer ni siquiera lo que es un proyecto escolar, mucho menos que su escuela tuviera dicho documento. Otros más, aceptaron que se habían reunido en Consejo Técnico Escolar para elaborar el proyecto, pero que ya el director llevaba uno de muestra y lo aceptaron.

Sólo en tres escuelas, de las 10 que conforman la zona escolar mencionada, pude percibir que los docentes se habían involucrado en el diseño del proyecto escolar, aunque no se tiene una claridad sobre ello, como lo menciona un docente entrevistado:

"Bueno, yo creo que el proyecto es bueno, a lo mejor así los niños aprenden más, pero lo veo difícil porque los papás no nos ayudan".

Otro de los problemas que pueden verse para la ejecución de los proyectos escolares, es la falta de un liderazgo por parte de los directores, que propicie el trabajo colegiado, que logre involucrar a toda la comunidad escolar en el proyecto, de manera tal, que todos los actores participen voluntariamente en las actividades y por sí solos desarrollen y ejecuten lo que les corresponde con un alto grado de responsabilidad. Para ello, el primero que debe estar convencido de esta nueva forma de trabajo es el mismo director.

Considerando que el proyecto escolar como lo define Sylvia Schmelkes es un instrumento para diseñar un proceso de cambio en el que intervienen todos los miembros de la comunidad escolar. No se trata, por tanto, de un documento que elabora el director de una escuela para entregar a las autoridades educativas y cumplir con un requisito. Es, por el contrario, el resultado del trabajo conjunto, en una primera instancia, de todos los directivos y docentes de un centro escolar, o sea, del Consejo Técnico Escolar, y en una segunda instancia, de su discusión con la comunidad a la que sirve la escuela, y sobre todo de los alumnos y padres de familia.

"Es esencial que el Proyecto Escolar sea fruto del esfuerzo colectivo, porque el proyecto escolar representa un compromiso de todos los que laboramos en la escuela. Es muy difícil asumir compromisos en algo en lo que no participamos activamente".¹⁶

Para organizar un buen trabajo educativo se requiere el esfuerzo de todos los maestros, agrupados bajo una dirección pedagógica calificada, donde el director de la escuela juega un papel importante como facilitador del proceso de autogestión, guiando la puesta en común de las inquietudes de sus miembros y la convergencia de los intereses individuales con los intereses colectivos.

¹⁶ Sylvia, Schmelkes, "El Proyecto Escolar", Secretaría de Educación de Guanajuato.

4.3 EL IMPACTO DEL PROYECTO ESCOLAR EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS.

Uno de los principales obstáculos que presenta el Proyecto Escolar, en las escuelas de educación primaria es la fase operativa, que comienza precisamente después del diseño.

La fase del diseño es muy importante, porque de la calidad con la que diseñemos el proyecto dependerá gran parte de la calidad de su desarrollo, pero la fase verdaderamente importante de un proyecto escolar es la de su ejecución, lo cual implica un cambio en todos los que participan en él, a fin de poder cambiar la escuela.

No es fácil cambiar. No es fácil comenzar a hacer cosas de diferente manera cuando hemos estado acostumbrados, por años, a hacerlas de otra, y cuando todos los que están a nuestro alrededor, maestros, alumnos y comunidad, también están acostumbrados a que nos comportemos y nos relacionemos de una manera determinada.

Por lo que pude observar en las diferentes escuelas que conforman la zona escolar en estudio, de los 10 proyectos diseñados, sólo a uno se le dio seguimiento durante todo el año escolar, otros dos iniciaron con su proyecto, pero fue olvidado a los pocos meses, y los demás nunca se ejecutaron.

Entre las razones que permitieron que lo anterior sucediera pude detectar las siguientes:

- El director nunca se convenció del proyecto, como una alternativa pedagógica que permite mejorar la escuela, por lo tanto no le dio importancia,
- Hubo rechazo por parte de algunos maestros para trabajar con el proyecto y el director no se dio la tarea de motivarlos para lograr involucrarlos en él.
- Falta de capacidad en el director para organizar la escuela, al no considerar dentro de sus actividades cotidianas las mismas del proyecto escolar.
- Ausencia de una cultura de participación en el colectivo escolar.
- Dificultad para formar equipos de trabajo.

No existe ninguna receta para que estos problemas dejen de presentarse. No obstante el hecho de reconocerlos y discutirlos abiertamente en las reuniones de Consejo Técnico Escolar permitirá buscar las soluciones pertinentes.

Tanto para el director como para los docentes de educación primaria, el Proyecto Escolar, representó sin duda una opción para solucionar entre todos, aquellos problemas que se presentan en la escuela y que dificultan en gran medida su trabajo, solo que faltó constancia para llevarlo a cabo. Lograr constancia en el proyecto, es responsabilidad del director.

Según María E. Rodríguez, el responsable de dirigir una institución educativa, en cualquiera de los niveles y modalidades de educación, más que un administrador tendrá necesariamente que ser un líder educacional, para lograr los objetivos que se esperan de su gestión en las condiciones actuales de vida en nuestro país.

La función directiva significa una gran coordinación de las actividades del personal que labora en la institución, y le corresponde al director ejercer esta función. En la escuela, el director actúa como organizador de los trabajadores. El director es un elemento clave para propiciar las condiciones favorables del ambiente escolar, lo que haga o deje de hacer el director conlleva a resultados concretos que fortalecen o disminuyen estas condiciones consideradas como propiciadoras de un trabajo colectivo y participativo entre el personal a su cargo.

El estilo que el director utilice para dirigir y coordinar las actividades de los docentes y su habilidad para trabajar en forma efectiva con los docentes como grupo, son factores que determinarán el clima de trabajo en la escuela. El director tiene entre sus funciones la de mantener vivo el espíritu del grupo entre los miembros de la escuela y la de establecer las condiciones que generen una motivación efectiva en el ambiente de trabajo.

Su intervención en el Proyecto Escolar deberá ser la de un asesor técnico pedagógico, permanente en su centro de trabajo, para lo cual el director cuenta con sus propios conocimientos, recursos y estrategias, adquiridos a través de su formación y su experiencia que le permiten hacer frente, cotidianamente, a las exigencias que se le presentan en su quehacer profesional.

Sin embargo, en las encuestas realizadas con los directores, pude detectar que su intervención en el proyecto escolar fue mínima, sólo intervinieron en el diseño y algunos otros en la organización de actividades, pero muy pocos consideraron el elemento más importante para el desarrollo del proyecto, como es el elemento humano, faltó la atención que requiere dicho personal a fin de comprometerlo, motivarlo y lograr la transformación necesaria de sus prácticas docentes, permitiendo así que el proyecto escolar se ejecutara y por consecuencia se diera un verdadero cambio en la escuela.

Lo anterior nos lleva a una reflexión clave en este proceso de transformación, si queremos que nuestra escuela cambie, el primero que debe cambiar es el director; sus formas de relacionarse con los demás, su participación en el proceso enseñanza - aprendizaje, su convicción para hacer las cosas de diferente manera, su constancia y perseverancia en las actividades planeadas, deberán ser los ejes rectores para una gestión participativa y democrática que permita integrar al personal que labora en su escuela en un solo equipo de trabajo con metas comunes y claras que les permitan lograr los objetivos propuestos con mejor calidad.

En otras palabras, el director deberá ser un permanente asesor técnico - pedagógico en su centro de trabajo, que facilite el trabajo docente y que a través de su intervención logre transformar las prácticas docentes, en vías de elevar la calidad de la educación que ofrece su escuela. Ese es su compromiso.

4.4 LA PARTICIPACION: UNA CULTURA QUE SE REQUIERE EN LAS ESCUELAS.

El momento actual en nuestra sociedad, exige a los directores ejercer su función con un compromiso de coherencia con los valores culturales, sociales y morales de una verdadera democracia. Para ello, habrá que ser extremadamente cuidadosos, buscar, estimular reflexiones más que enjuiciar; y favorecer debates con libertad, abiertos y respetuosos con las diferencias.

Esta es una tarea compleja, porque nos exige ser respetuosos de las opiniones diversas y sostener, al mismo tiempo los intereses institucionales. Buscar el consenso no es lo mismo que pretender la homogeneidad en las decisiones: es

generar espacios de participación diferenciada donde se logren zonas de acuerdo, y los puntos de disidencia se limiten al mínimo posible.

El director, para que pueda cumplir con su función técnico - pedagógica que le corresponde, además de contar con una preparación académica que le permita apoyar la tarea del maestro de grupo, deberá formar en su escuela una cultura de participación, donde se propicie el trabajo colegiado, y la formación de grupos de trabajo.

Sánchez de Horcajo, define la participación, como el poder real de tomar parte activa en la elaboración y desarrollo del proceso educativo, tanto a nivel microsociaI como macrosociaI, de todos los que intervienen en el proceso educativo.

Sin embargo, según la información proporcionada por algunos maestros entrevistados, indica que en el proceso enseñanza - aprendizaje de sus alumnos, el docente se encuentra solo, es decir, cada quien realiza su trabajo como está acostumbrado a hacerlo, sólo y a su manera, resuelve como puede los problemas que se le presentan en su grupo, y ni el director ni los compañeros maestros comparten las experiencias o conocimientos para mejorar las prácticas; son pocos los maestros que realizan pedagogías innovadoras, y éstos, están conscientes que actúan frente a la rutina, la burocratización y ciertos abusos de poder.

Al respecto, un docente hace el siguiente comentario:

"Al director no le importa cómo trabajas, lo que le preocupa es que el grupo esté solo, así si tienes que faltar " nomás" mandas quien te cubra el grupo y no hay problema".

Otro docente afirma:

"El director nunca se mete con mi grupo, nos da plena libertad de llevar a cabo nuestro trabajo".

Y refiriéndose a la forma como son tratados los problemas que se le presentan en el proceso enseñanza - aprendizaje dice:

"Cuando tengo algún problema con mis alumnos, yo mismo lo soluciono, sólo que sea algo más grave lo comento con el director y ya él me dice que haga".

Por los comentarios anteriores, puede afirmarse que en realidad el director no ha impulsado en sus escuelas la participación, es más no la considera como parte importante de su función.

Por otra parte, los maestros de grupo, están conscientes que su trabajo en el aula no repercute en un aumento salarial o en un ascenso de puesto, sea innovador o no, obtenga buenos o malos resultados con su grupo, perciben el mismo salario, y muy raras veces son reconocidos profesionalmente, por lo que el director debe estar consciente de todo ello, y buscar las alternativas que permitan motivar y comprometer al maestro con su trabajo, y una de ellas es haciéndolo partícipe de todas las actividades a realizar.

Otro docente lo comenta así:

"Mira, aquí nadie reconoce tu trabajo, es más si ven que haces cosas diferentes a las de diario, te critican y hasta se burlan de tí".

El Proyecto Escolar, es una opción que se tiene en las escuelas para lograr la participación de todos los involucrados en el rol educativo, para ello, el director deberá hacer sentir a los docentes, que son dueños del proyecto, que son ellos los que deberán tomar decisiones y establecer compromisos. Lo anterior será posible en la medida que se permita la participación activa de los docentes, como una nueva forma de vida en las instituciones.

Según Pascual Pacheco, difícilmente puede la participación llegar a producir los bienes que todos esperamos sino se da una congruencia cultural con lo que ella significa.

El gran peligro de las instituciones es pasar por alto esta dimensión profunda de la participación y entenderla simplemente como tecnología. Prueba de ello, es el hecho de que en las escuelas existan estructuras participativas que presuponen una cultura para la que no se está preparado, y por lo tanto dichas estructuras no

cumplan con su función. Es decir, el centro escolar se enfrenta por así decirlo, con la difícil tarea, de dar sentido cultural como comunidad educativa, a una diversidad de entidades o grupos sociales que por su propia realidad constituyen mundos subculturales distintos.

Una importante tarea, si se quiere auténticamente una comunidad educativa es crear una cultura propia, que debe buscarse y fomentarse como tal, por todos los miembros de la comunidad. Para esto hace falta llegar a un acuerdo sobre los presupuestos básicos en cómo entender las relaciones interpersonales, el significado de la comunidad educativa, el valor y el sentido de ese grupo, y la manera positiva de solucionar problemas, donde no cabe el egoísmo, la lucha partidista y la dificultad para interrelacionarse, característicos de la gran mayoría de las escuelas.

Por lo tanto, una primera y fundamental función del director es la de culturizar la comunidad educativa, es decir, ayudar a interiorizar los aspectos esenciales de la convivencia en participación. Para ello será necesario en primer lugar, que tanto el director como su planta docente cuenten con un marco conceptual y teórico sobre lo qué es e implica la participación.

Sobre esto, en una de las entrevistas realizadas a los directores me di cuenta que la gran mayoría confunde la participación con el hecho de organizar la escuela distribuyendo comisiones asignadas por el director y donde el papel del docente es cumplirlas lo más eficientemente posible, en este concepto no cabe el valor esencial de la participación que nos lleva a una nueva manera de entender y solucionar los problemas y los conflictos que se presentan en el centro escolar teniendo como punto clave la toma de decisiones en común. Es decir, una gestión participativa que brinde la oportunidad para que todos tengan el mismo derecho a exponer sus puntos de vista y a ser juzgados por lo que significan y son.

Lo anterior puede verse en la forma como conceptualiza la participación un director entrevistado:

"Bueno, la participación consiste en que todos cumplan con lo que les corresponde como son las comisiones que se les otorgan y la atención a su grupo, si todos cumplen con sus obligaciones, los resultados son buenos, lo malo es que no todos lo hacen (refiriéndose a su trabajo) y es cuando empiezan los problemas".

Ahora bien, ¿A través de qué y cómo se puede crear la cultura de la que venimos hablando?

Pascual Pacheco, propone que debe haber un proceso educativo y de socialización en la participación, que consiste en lo siguiente:

1. *El proceso educativo debe empezar por la formación. Toda comunidad educativa deben conocer al menos, el significado de la participación, las condiciones técnicas, temporales y psicológicas para su éxito, las dificultades que hay que vencer, lo que exige de los participantes, para qué vale y para qué no vale. En general, nos referimos al mapa conceptual y teórico de la participación.
2. Un segundo paso del proceso educativo consistiría en la socialización de los valores comunes de la comunidad educativa a través de convivencias en las que se trate, se discuta e intercambien los puntos de vista sobre lo que debería ser el núcleo básico y razón del centro. Las personas comprometidas serían el motor del sentido comunitario.
3. Un tercer paso es dotar de sentido a la misma práctica participativa día a día, y en esto el director juega un papel muy importante. Es conveniente que durante las reuniones, el director invite a la reflexión en grupo sobre lo realizado, examinando los puntos fuertes y débiles, sin confrontaciones esterilizantes, creando un clima de confianza, de interés, que favorezca la participación.¹⁷

La importancia de la participación en la actividad pedagógica profesional que se realiza en la escuela, radica en que los docentes comparten una realidad común y requieren unificar criterios metodológicos para desarrollar en el aula, que se reflejen en el mejoramiento de la calidad de los servicios educativos que se ofrecen.

Los docentes, al reflexionar sobre su práctica y al actuar sobre ella para transformarla, necesitan comunicarse, ponerse de acuerdo entre sí, estar dispuestos a escuchar opiniones, a constatar si lo que se está haciendo es realmente positivo; deben tratar de aceptar que nadie tiene la verdad absoluta, es decir, llevar a cabo, como sujetos, la reflexión sobre lo que se hace en su labor diaria, con el fin de mejorarla, utilizando el análisis crítico.

¹⁷ Ibid, Pag. 9

Pero no sólo el docente debe estar dispuesto a esta reflexión y análisis crítico, también el director debe participar de la misma manera, respaldando profesionalmente a sus maestros, respetando sus decisiones técnicas, así como lo afirma Leonor Pastrana, el director otorga sentido pedagógico a su gestión y contribuye a instaurar un liderazgo académico.

4.5 EL DIRECTOR COMO FORMADOR DE GRUPOS.

Un quehacer importante de la dirección en una gestión participativa, es dotar de sentido grupal al centro docente.

Para crear una cultura participativa, el director cuenta con diversos instrumentos a su disposición. Uno de ellos y al que me referiré específicamente es el Proyecto Escolar, ahí es donde el director puede ir creando poco a poco actitudes positivas para crear una comunidad educativa. Para este fin, el Proyecto Escolar hay que entenderlo no sólo como un medio para solucionar problemas que se presentan en la escuela, sino también un vehículo de educación y aprendizaje.

Pero, ¿Qué necesita el director para conformar en su escuela en grupo de trabajo?

En primer lugar, necesita crear un ambiente de trabajo que quiera que prevalezca en su escuela, este ambiente es determinado por la forma de ejercer el puesto directivo, el docente pronto se da cuenta que clase de director tiene, con base en ello, cumple o no con su trabajo con eficiencia o sin ella, por ejemplo, si el director permite la simulación y además él la practica, su escuela vivirá en la simulación, en cambio si el director mantiene un ritmo de trabajo donde siempre se le vea interesado en las actividades que se realizan, al tanto de todo lo que ocurre, el docente cumplirá también con lo que le corresponde. Establecer un clima de trabajo en la escuela, a través de percepciones y actitudes adecuadas será el primer paso para la integración del personal en un solo equipo de trabajo.

Cuando en una escuela existe un ambiente de trabajo con metas claras y comunes es fácil conformar equipos que participen en el logro de los objetivos propuestos, se sabe de antemano que es muy común que existan conflictos

personales con algunos compañeros y que ello obstaculiza en parte la conformación de equipos, pero hay que tomar en cuenta que para formar un equipo de trabajo no es necesario que sean amigos, basta con ser compañeros y tener un objetivo común; los amigos se reúnen para ir a una fiesta, divertirse, etc., en cambio, en un equipo de trabajo se reúnen para planear, discutir, analizar, proponer estrategias, etc., que permitan facilitar y optimizar los resultados del trabajo que se realiza y en el que todos están involucrados.

Uno de los requisitos para trabajar con el Proyecto Escolar, en las escuelas primarias es precisamente lograr la conformación de un solo equipo de trabajo, solo de esa manera los resultados serán positivos, probablemente al principio, nos cueste trabajo esta nueva forma de relacionarnos con los compañeros, y es el director quien debe dar el primer paso, integrarse como un elemento más en el equipo permitirá que todos participen y se comprometan con el trabajo.

"Es esencial que el Proyecto Escolar sea fruto del esfuerzo colectivo, porque el proyecto escolar representa un compromiso de todos los que laboramos en la escuela. Es muy difícil asumir compromisos en algo en lo que no participamos activamente".¹⁸

Si consideramos que uno de los puntos clave en la gestión participativa es la toma de decisiones en común, el proyecto escolar brinda esta oportunidad; y es el director el directamente responsable de darle vida a este instrumento a través de la formación de grupos de trabajo que tengan un mismo objetivo y con el cual todos estén comprometidos.

Más importantes que los recursos financieros y materiales para llevar a cabo el proyecto escolar, el recurso más importante somos nosotros mismos y nuestra disposición al cambio. Cuando esto último está ausente, cualquier recurso adicional que consigamos al exterior difícilmente será aprovechado.

¹⁸ Ibid, pag. 61.

Por eso, si realmente queremos que nuestra escuela cambie, lo primero que debe cambiar son las personas, los que directamente están involucrados en esta tarea, y en la cual el trabajo colegiado cobra mayor importancia, pues este nutre y facilita el trabajo, solo que para ello es necesario formar grupos de trabajo que se identifiquen con la escuela, dispuestos a cambiar sus formas de relacionarse, sus formas de trabajo y hasta sus propias concepciones.

En esta tarea, el director es un elemento clave, pues debe ser el primero en concebir esta nueva forma de trabajo, modificando en primer lugar sus formas de relacionarse con los demás, se trata de que se integre al grupo de trabajo como un elemento más.

El director, como persona, es un ser que tiene ante sí un gran compromiso social como agente de cambio, al tener bajo su dirección a los docentes de la escuela; de ahí la importancia que tiene el desarrollar su función de una manera efectiva, participando activamente en todas las actividades que se realicen, y por lo tanto tiene la necesidad de estar bien preparado pedagógicamente y de superarse como profesionalista permanentemente.

4.6 EL PROYECTO ESCOLAR: UN INSTRUMENTO PARA ELEVAR LA CALIDAD DE EDUCACION QUE OFRECEN LAS ESCUELAS PRIMARIAS.

El proyecto escolar, es una invitación a cambiar la escuela, a través de acciones que diseñan y ejecutan quienes trabajan en ella, con el fin de transformar las prácticas educativas de todos los que en ella participan.

"El proyecto escolar es un instrumento para diseñar un proceso de cambio en el que intervienen todos los miembros de la comunidad escolar. No se trata por tanto de un documento que elabora el director o directora de una escuela para entregar a las autoridades educativas y cumplir con un requisito. Es, por el contrario, el resultado del trabajo conjunto, en una primera instancia, de todos los directivos y docentes de un centro escolar, o sea, del

Consejo Técnico Escolar, y en una segunda instancia, de su discusión con la comunidad a la que sirve la escuela, y sobre todo de alumnos y padres de familia".¹⁹

Sylvia Schmelkes, propone un proyecto escolar, orientado a resolver los problemas que una escuela enfrenta para alcanzar los objetivos de aprendizaje relevantes, con todos los alumnos a los que debe servir. Lo que orienta el proyecto escolar es, por tanto, el mejoramiento de la calidad de la educación que imparte esa escuela.

Según esta autora un proyecto escolar debe contener los siguientes apartados:

- a) *La visión de futuro.* Partimos de reconocer que los problemas de la escuela son múltiples, y que no todos ellos pueden ser abordados en un solo ciclo escolar. No obstante si un proyecto escolar resulta exitoso, será posible, en un siguiente ciclo, que la escuela se proponga objetivos más ambiciosos. La visión de futuro, nos indica por tanto, a dónde queremos llegar y qué tenemos que hacer para lograrlo.
- b) *Un diagnóstico.* Un proceso de cambio comienza, necesariamente, por el reconocimiento de que existen problemas. Por ello el primer apartado del Proyecto Escolar consiste en un diagnóstico de los problemas existentes en la escuela y de las causas de los mismos. Estos problemas son los que impiden que logremos una educación de calidad y con todos los alumnos a los que debemos servir.
- c) *Los objetivos del proyecto.* Los objetivos indican que resultados diferentes a los actuales esperamos poder observar como resultado de nuestro Proyecto Escolar, entre la población beneficiaria de la escuela. De esta forma, los objetivos tienen que poder ser evaluados a partir de cambios o transformaciones visibles o medibles entre los alumnos sobre todo, pero también con la comunidad.

¹⁹ Ibid, pag. 61

- d) *Los compromisos.* Este apartado es, sin duda, el más importante del Proyecto Escolar, porque es el que operacionaliza el cambio que nos vamos a comprometer a realizar. Los compromisos representan nuestra voluntad de cambio, como individuos y como colectivo.
- e) *Las estrategias.* Son los caminos relativamente estables que permitirán cumplir los objetivos. A diferencia de los compromisos, que son puntos de llegada, las estrategias se refieren a los procesos que deberán ser modificados para poderlas alcanzar. Estos procesos se refieren, fundamentalmente, a dos cosas: a las relaciones entre las personas y a los procesos de formación y actualización en los que debemos involucrarnos.
- f) *Los recursos necesarios.* Los recursos más importantes para llevar a cabo un Proyecto Escolar somos nosotros mismos y nuestra disposición al cambio. Cuando esto último está ausente, cualquier recurso adicional que consigamos al exterior difícilmente será aprovechado. Siempre hay que planear lo que podemos lograr con lo que tenemos.
- g) *Los apoyos necesarios.* Más importantes que los recursos financieros y materiales son, sin duda, los apoyos informativos y de carácter técnico - pedagógico que podamos obtener de personas capacitadas dentro del propio sistema educativo.
- h) *Seguimiento y evaluación.* En este apartado debemos dejar claro cómo vamos a realizar el seguimiento y cómo vamos a evaluar nuestro Proyecto Escolar. Recordemos que el seguimiento implica la revisión periódica de nuestros compromisos. La evaluación, en cambio, implica la revisión final de los cambios observados entre los alumnos y en la comunidad.

4.7 DISEÑANDO EL PROYECTO ESCOLAR.

Tomando en cuenta el modelo de Proyecto Escolar, que propone Sylvia Schmelkes, pueden considerarse las siguientes actividades a realizar para su diseño:

El primer momento para diseñar el Proyecto Escolar, es la identificación de problemáticas que se presentan en el centro de trabajo, para ello será necesario que en reunión de Consejo Técnico Escolar los docentes, padres de familia y alumnos den sus puntos de vista sobre lo que creen que está funcionando mal en la escuela y de todo aquello que pueda mejorarse, ordenando de manera prioritaria, aquellas problemáticas que por sus características requieran ser atendidas a la mayor brevedad posible, porque de ellas depende precisamente el mejorar la calidad de educación que ofrece la escuela.

Identificada la problemática que ha de trabajarse para buscar alternativas de solución, un segundo paso será: construir nuestra visión a futuro, en este apartado el colectivo escolar, debe poder señalar a dónde quiere llegar, en el mediano o largo plazo, en su esfuerzo por mejorar la calidad de esa escuela. Señalando los problemas que tendrá que combatir, en años sucesivos, para alcanzar esta finalidad. La visión a futuro le da un mayor sentido a lo que nos proponemos hacer este año, pues proporciona el horizonte más ambicioso de llegada, a lo cual contribuye nuestro cambio cotidiano.

Teniendo ya una visión a futuro, podrá seguir el diagnóstico de la problemática detectada. Aquí será necesario descubrir las causas que dificultan el mejor logro de los objetivos de la escuela, considerando que las causas son complejas, y pueden estar relacionadas con las características de la comunidad, de nuestros alumnos y también de la forma de trabajo de los docentes.

Pero, prácticamente todos los problemas a los que nos enfrentamos tienen algo que ver con lo que nosotros hacemos o dejamos de hacer, o con la forma en que lo hacemos, desde la escuela.

En un diagnóstico hay que señalar todas estas causas. Pero, hay que fijarnos, sobre todo, en estas últimas: las que dependen de lo que nosotros hacemos o dejamos de hacer.

De esta forma, el diagnóstico de los problemas debe: reconocer su existencia, precisar sus causas, jerarquizar tanto los problemas como las causas en función de su gravedad y de la posibilidad de que sean combatidas desde la misma escuela.

No siempre es fácil identificar las causas de un problema. En ocasiones confundimos las causas con sus síntomas o sus manifestaciones. Cuando esto es así, será difícil que podamos resolver el problema, pues no estaremos atacando sus causas. Por ello, es importante que se destine un tiempo importante a reflexionar sobre las causas de los problemas a través de un estudio empírico.

Aquí cobra importancia la participación del director como un asesor pedagógico que logre aclarar las dudas que se presenten y que solo lo podrá hacer con una preparación profesional suficiente que le permita intervenir como facilitador del proceso. Lo anterior no solo le otorga poder al director sino también un liderazgo pedagógico mediante el cual será más fácil integrar el equipo de trabajo necesario en cualquier organización que pretende alcanzar el éxito.

Contando ya con un diagnóstico de la problemática en estudio, será fácil formular los objetivos del Proyecto Escolar.

Los objetivos indican qué resultados diferentes a los actuales esperamos poder observar como resultado de nuestro proyecto escolar entre la población beneficiaria de la escuela. De esta forma, los objetivos tienen que poder ser evaluados a partir de cambios o transformaciones visibles o medibles entre los alumnos sobre todo, pero también con la comunidad.

Para el logro de dichos objetivos, sin duda, deberán establecerse los compromisos que tienen que ver con lo que le corresponde hacer al personal de la escuela o a los miembros de la comunidad educativa que se comprometen con el proyecto a fin de que se operacionalice el cambio que nos vamos a comprometer a realizar. En esta etapa del proyecto la autoridad que tiene el director se refleja en la participación entusiasta del equipo de trabajo, donde no será necesario asignar comisiones sino por el contrario los docentes se comprometen por voluntad propia, en un respaldo total al director de la escuela que en todo momento ha demostrado su capacidad para dirigir el trabajo.

El papel del director será entonces utilizar la autoridad que le confiere el puesto directivo para impulsar proyectos en un marco de respeto y solidaridad y no para dar órdenes.

Los compromisos representan nuestra voluntad de cambio, como individuos y como colectivo. Constituyen la guía de nuestra actividad a lo largo del año, y los referentes a partir de los cuales podremos revisar periódicamente nuestro proyecto escolar.

Con todo lo anterior, debemos ahora de buscar los caminos relativamente estables que permitan cumplir los objetivos planeados, es decir, estrategias que nos lleven hacer mejor las cosas con lo mismo que tenemos.

A diferencia de los compromisos, que son puntos de llegada, las estrategias se refieren a los procesos que deberán ser modificados para poder alcanzar lo que nos proponemos. Estos procesos se refieren, fundamentalmente a dos cosas: a las relaciones entre las personas, y a los procesos de formación y actualización en los que debemos involucrarnos. Por tanto, las estrategias se refieren a la forma como se espera que, día con día, se modifiquen las relaciones entre los docentes, de los docentes con el director, de los maestros con los alumnos, de los alumnos entre sí, y de la escuela con la comunidad.

Muchas de estas necesidades las podremos resolver por nuestra propia cuenta. Para otras, seguramente, convendrá que contemos con apoyos externos.

En cuanto a los recursos necesarios para poder llevar a cabo un proyecto escolar, los más importantes somos nosotros mismos y nuestra disposición para el cambio. Cuando esto último está ausente, cualquier recurso adicional que consigamos del exterior difícilmente será aprovechado.

Más importantes que los recursos financieros y materiales son, sin duda, los apoyos informativos y de carácter técnico pedagógico que podamos obtener de personas capacitadas dentro del propio sistema educativo. Es muy importante que preveamos estos apoyos, que los planteemos como necesarios, y que los exijamos a través del supervisor escolar.

El proyecto escolar, debe dejar claro también cómo vamos a realizar el seguimiento y cómo vamos a evaluarlo. El seguimiento implica la revisión periódica de nuestros compromisos, por lo que el proyecto debe proporcionar claramente los elementos que serán objeto de revisión mensual en el Consejo Técnico Escolar.

La evaluación, en cambio, implica la revisión final de los cambios observados entre nuestros alumnos y en la comunidad. El proyecto escolar debe precisar también qué vamos a evaluar y cómo lo vamos a evaluar al final del ciclo escolar.

Considerando lo expuesto hasta aquí, se perciben ciertas necesidades en el director como requisitos indispensables para emprender esta tarea, entre los cuales puedo mencionar los siguientes:

- El director debe estar consciente de la importancia que tiene su función pedagógica en vías de elevar la calidad de la educación.
- Es indispensable que el director se capacite sobre las diferentes formas de organización escolar que favorecen el proceso enseñanza - aprendizaje.
- El director deberá buscar y adoptar estrategias metodológicas para conformar equipos de trabajo eficientes.
- Es necesario favorecer en los centros de trabajo una gestión democrática.

Con la intención de apoyar la tarea del director en este aspecto, en el siguiente capítulo se presenta todo el proceso que se llevó a cabo en una escuela con el proyecto escolar, de ninguna manera se trata de un modelo a seguir, pero si proporciona elementos de análisis donde se resalta la función pedagógica que debe desempeñar el director de la escuela.

<p style="text-align: center;">CAPITULO V. EL PROYECTO ESCOLAR: UNA EXPERIENCIA A COMPARTIR .</p>

5.1 VAMOS HACIA EL PROYECTO ESCOLAR.

Como he venido afirmando una de las tareas de los directores de educación primaria es apoyar la elaboración, desarrollo y evaluación del Proyecto Escolar.

Ayudar a los maestros a crear y generar una organización más funcional, con más sentido de trabajo en equipo que potencie las intenciones y esfuerzos y así contribuir a una educación de mayor calidad.

Resignificar el rol de los directores en esta tarea, implica recuperar el papel que les corresponde dentro de la escuela como líderes pedagógicos e innovadores, para que los miembros de la comunidad escolar no sólo los vean como instancia rectora y vigilante de normas y principios educativos, sino como elementos clave del mejoramiento de la calidad educativa, alentando la participación, organización, formación y actualización de los maestros.

Los directores tienen que ser los primeros en estar convencidos de que el trabajo que se desempeña en su centro de trabajo es significativo, motivante, y que puede ser seguido por los otros, que hace crecer a las personas, resalta sus cualidades y sobre todo que supera a toda aquella forma de trabajo que se vive como alineación e imposición.

En este sentido, este capítulo presenta un Proyecto Escolar que fue trabajado durante un año en una escuela primaria, con la intención de promover una estrategia que fortalezca y eleve la calidad de la educación, apoyando a maestros y directivos en su trabajo diario.

Este Proyecto es una experiencia socializada por los protagonistas, cuya intención es modificar y enriquecer la propuesta desde diferentes puntos de vista.

Pretende al mismo tiempo ser un instrumento de apoyo para maestros y directores que intentan democratizar la vida institucional y con ello comprometerse en un esfuerzo colectivo, que permita elevar los niveles de calidad del servicio educativo y formarse en el mismo trabajo que se desempeña cotidianamente.

Además, recupera a través del análisis, aspectos de la dirección escolar como función y del director como persona, que permitan orientar y hacer evidentes algunas acciones concretas para una mejor realización del proyecto.

Así, el objetivo principal de presentar este Proyecto Escolar, es contribuir con los directores y maestros de grupo a transformar los esquemas actuales de organización de la escuela y espera generar puntos de vista para seguir trabajando en esta propuesta. Por lo tanto, el Proyecto que aquí se presenta, de ninguna manera es un modelo a seguir, es más bien una guía que sirva de punto de partida y una experiencia a compartir.

PRIMERA ETAPA:

a) PREPARACION

El Proyecto Escolar, es una nueva forma de trabajo en la escuela, que implica entre otras cosas una organización escolar diferente y en la que todos los actores de la educación están involucrados. Por lo tanto requiere en primer lugar, conocer a fondo qué es un Proyecto Escolar y cuáles son las condiciones más apremiantes que deben darse para poder trabajar con él.

Un primer momento para llevar a cabo esta tarea, fue la de reunir al CTE, para dar a conocer los elementos y características de un Proyecto Escolar, motivando al Personal Docente a participar en la realización de un Proyecto Escolar para la escuela donde labora.

Este primer momento es de suma importancia, del éxito o fracaso de esta reunión depende en gran parte que los docentes se involucren en el proceso de cambio que se está buscando en la escuela.

Es por demás decir, que para lograr el éxito en esta actividad, la postura del director deberá ser de seguridad en lo que está proponiendo, de conocimiento pleno sobre el Proyecto Escolar y una actitud positiva de cambio que logre impactar en los docentes la necesidad que tiene la escuela por mejorar el servicio que ofrece, permitiendo al docente hacer consciencia de su responsabilidad, comprometiéndose a participar en dicho Proyecto.

La tarea no es fácil, probablemente el director encuentre resistencia con algunos de los docentes, posturas negativas que quieran echar abajo cualquier intento de cambio, pero también habrá alguien que apoye la propuesta.

La primera recomendación sería, que no claudiquemos al primer intento, ni queramos llevar a cabo el trabajo por la fuerza, nuestra capacidad de liderazgo y poder profesional, que mucho dependen de la forma como nos relacionamos y los conocimientos que tengamos para el desempeño de nuestra labor permitirán sortear esos obstáculos.

Conformar en la escuela un equipo de trabajo que pese a las diferencias existentes, logren comulgar en un objetivo común es una función del director; para lo cual es indispensable que el directivo desarrolle habilidades y capacidades que le otorguen el liderazgo y poder profesional que se requiere, a fin de ser aceptado por la comunidad escolar con la autoridad que le confiere su puesto.

Por otro lado, aún cuando el Proyecto Escolar es aceptado con entusiasmo, como fue el caso del proyecto que se presenta y donde soy directora, al principio hay un clima de incertidumbre, de resistencia natural al cambio, no olvidemos que tanto el director como docentes están acostumbrados a cierta forma de trabajo y cambiarla no es sencillo, requiere constancia, insistencia, tenacidad, pero sobre todo apoyo profesional de parte del director, que en todo momento debe estar dispuesto a proporcionar la asesoría necesaria para aclarar todas las dudas que se susciten.

Preparar este terreno, donde tanto el docente como el director no sólo conceptualicen lo que es y para qué sirve el Proyecto Escolar, sino también

reconozcan las potencialidades y debilidades del personal para desarrollarlo, será necesario a fin de lograr la participación del Consejo Técnico Escolar en la elaboración y realización del Proyecto Escolar.

b) PARTICIPACION SOCIAL.

Un segundo momento consistió en reunir al Consejo de Participación Social (CPS), con la intención de involucrarlos en la tarea del Proyecto Escolar, dando a conocer a todos los integrantes de dicho Consejo, el cambio que se quiere lograr en la escuela, invitándolos a que participen activamente en todo el proceso y donde el primer paso será la detección de problemáticas que tiene la escuela y que desde cada punto de vista se contemplan.

Para ello, se invitó a todos los integrantes del CPS mencionar todos aquellos problemas que la escuela presenta y que de alguna manera impiden su desarrollo.

La primera respuesta a esta invitación me preocupó demasiado, porque fue un gran silencio, nadie proponía nada. Lo anterior me hizo suponer el gran problema que tenía en la escuela, reflejo de la forma de autoridad que se ha ejercido tanto de parte del director como de los maestros, donde la toma de decisiones ha sido unilateral, sin tomar en cuenta la opinión de los demás al llevar a cabo nuestro trabajo.

El director decide lo que se hace en la escuela y a la vez el maestro decide que hace en su grupo.

De momento no supe si era desinterés por la propuesta, o inseguridad de los presentes para plantear problemáticas, también se reflejaba incomodidad de los maestros con la presencia de los padres de familia, en fin, comencé a plantear problemáticas desde mi perspectiva, tratando de crear un clima propicio para el diálogo y poco a poco la situación dejó de ser hostil, para dar paso a algunos comentarios.

Los padres de familia se refirieron sobre todo a las necesidades materiales de la escuela, los maestros señalaban en gran parte la poca participación de los padres de familia en la educación de sus hijos, los alumnos y exalumnos no

participaron abiertamente, por lo que opté por entregarle a cada quien una papeleta para que ahí escribieran en orden de importancia por lo menos tres problemas que requieran atención en la escuela.

La estrategia funcionó y de ahí se depuraron los siguientes problemas:

- Bajo rendimiento escolar.
- Poca participación de los padres de familia en la educación de sus hijos.
- Incumplimiento de tareas por parte del alumno.
- Problemas de indisciplina con algunos alumnos de todos los grados.
- Falta de espacios para jugar en el recreo.
- Agresividad en los niños.
- Rehabilitación de los sanitarios.
- Pintura del edificio escolar.

Cabe señalar que los problemas no fueron planteados de la manera en que se presentan, sino que entre todos los que se mencionaron y por cierto bastantes, se fueron clasificando de tal manera que correspondieran a la misma problemática que se planteaba, por ejemplo: en el caso del problema de bajo rendimiento escolar, algunos docentes plantearon que sus alumnos llegaron al grado que atienden sin escribir correctamente, otros afirmaron que sus alumnos no contaban con los conocimientos necesarios para acceder al grado que cursaban, otros se referían a que muchos de sus alumnos presentaban problemas de aprendizaje, algunos más mencionaron problemas de lectura, otros veían problemas con los conocimientos elementales de matemáticas, etc.

Llama la atención que curiosamente nadie se refería al desempeño docente, ni a la organización escolar, pareciera ser que todos los problemas eran del niño o de los padres de familia.

Después de elaborada la lista de problemas entre todo el CPS, se procedió a elegir uno de ellos como más apremiante para trabajarlo a través de un Proyecto Escolar, durante el año escolar 1999 - 2000.

Hubo varias opiniones al respecto para ponernos de acuerdo, considerando al final que si atendíamos el problema del bajo rendimiento escolar, probablemente se resolverían otros más que le son colaterales, es decir, al resolver esa problemáticas

estaríamos resolviendo muchas otras que influyen para que dicha problemática exista en la escuela.

A partir de ese día, tuvimos ya un tema para nuestro proyecto:

“Eleva el nivel de aprovechamiento de los alumnos de la Escuela Urbana 327, durante el ciclo escolar 1999 - 2000”.

5.2 ELABORACION DEL PROYECTO.

SEGUNDA ETAPA:

a) EL DISEÑO

La elaboración del Proyecto fue otro momento muy importante, y para lograrlo se necesitaron de cuatro reuniones de CTE. En dichas reuniones se logró establecer la misión y visión de la escuela en el Proyecto, se establecieron objetivos y nos repartimos el trabajo para el diseño, cada parte del proyecto fue presentado para su análisis, discusión y en su caso corrección por el CTE, para ir diseñando entre todos el Proyecto Escolar.

Es conveniente señalar que en esta tarea al Presidente del CTE, que recae en el director de la escuela, le corresponde coordinar el trabajo y en mi caso hubo la necesidad de participar, sobre todo en la orientación al personal docente sobre cómo se diseña un Proyecto, guiando paso a paso su elaboración, pues lamentablemente al personal docente se le dificultó en gran medida este trabajo, pese a que se contaba con material bibliográfico y ya lo habíamos estudiado. Sin embargo, la dificultad presentada por los docentes fue notoria, la incapacidad para resolver los problemas de manera sistemática quedó de manifiesto, razón por la cual nos llevó más tiempo lograr diseñar el Proyecto Escolar.

Esta actividad a la vez que sirve para que el docente se percate de la necesidad de preparación profesional que tiene, reconociendo sus limitaciones en cuanto a su formación y las dificultades que afronta para superarlas, es una oportunidad que tiene el director para ejercer su poder pedagógico, teniendo como

herramienta principal su capacidad para orientar al personal, donde su preparación profesional queda de manifiesto.

A pesar de las dificultades presentadas para el diseño del proyecto escolar, los docentes se mostraron dispuestos al trabajo en todo momento, participando activamente con sus ideas y comentarios, se veía en ellos el interés por aprender y modificar su práctica docente.

De esta experiencia puedo decir, que en realidad lo que hace posible el Proyecto Escolar es el elemento humano, punto clave que no debe descuidar el director de la escuela, por lo que un factor imprescindible en esta tarea es lograr conformar un equipo de trabajo responsable y comprometido con su quehacer específico, tanto a nivel individual como colectivo.

El Proyecto Escolar no debe ser solo una estrategia de organización para el trabajo, sino fundamentalmente una estrategia de formación y participación para la comunidad escolar, donde maestros y directores logren reconocer que cada actividad, además de llegar al alcance de las metas, es altamente formativa para maestros, alumnos y padres de familia.

b) PRESENTACION DEL PROYECTO ESCOLAR.

El producto de esta segunda etapa, fue el proyecto escolar que se presenta en los anexos de este trabajo (anexo 5), resultado de un trabajo conjunto del personal docente y directivo donde el director tiene la obligación de participar consciente y profesionalmente en las tareas técnico - pedagógicas que le corresponden como lo es dirigir el proyecto escolar.

Este trabajo es una evidencia de los logros obtenidos a través de una nueva forma de organización escolar y del cual soy responsable como directora de la escuela en la que se desarrolló este proyecto escolar.

La intención de presentarlo es llevarlo al análisis y discusión pero sobre todo de proporcionar una evidencia del trabajo realizado poniéndolo a la consideración de todos los que lo lean,

5.3 DIAGNOSTICO DE LA PROBLEMÁTICA.

TERCERA ETAPA:

a) EVALUACION DIAGNOSTICA.

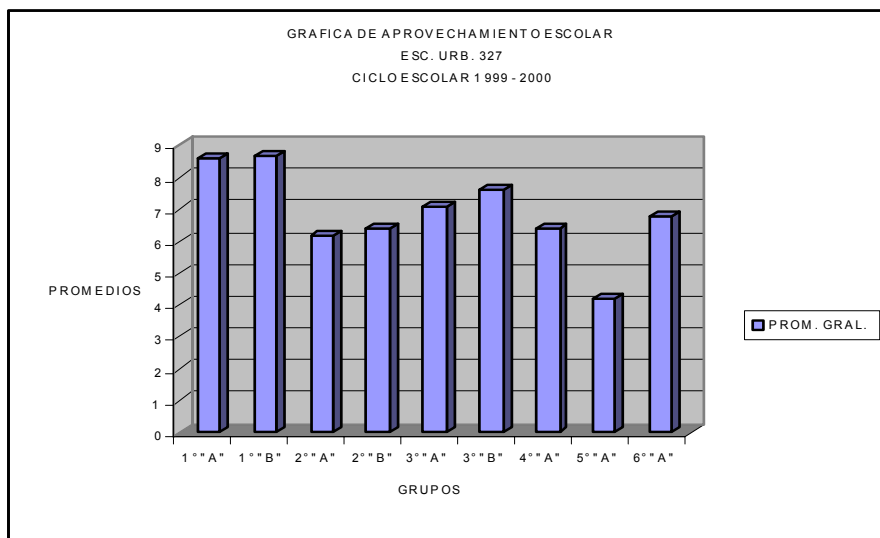
No siempre es fácil identificar las causas de un problema. En ocasiones, confundimos las causas con sus síntomas o sus manifestaciones. Cuando esto es así, será difícil que podamos resolver el problema, pues no estaremos atacando sus causas.

Por ello, es recomendable que se destine un tiempo importante a reflexionar sobre las causas de los problemas, a fin de poder conocer de la mejor manera la problemática planteada.

En el Proyecto Escolar que se presenta, el diagnóstico de la problemática se llevó a cabo conforme a las actividades propuestas en el diseño del proyecto escolar.

La primera actividad consistió en realizar una evaluación diagnóstica de cada uno de los grupos, evaluación que correspondió realizarla a cada maestro, utilizando para ello una prueba objetiva y registros de observaciones sobre el aprovechamiento escolar de sus alumnos, durante las dos primeras semanas de clases del año escolar 1999 - 2000.

Los resultados arrojados por esta actividad, confirmaron la existencia de un bajo nivel de aprovechamiento escolar como puede verse en la siguiente gráfica:

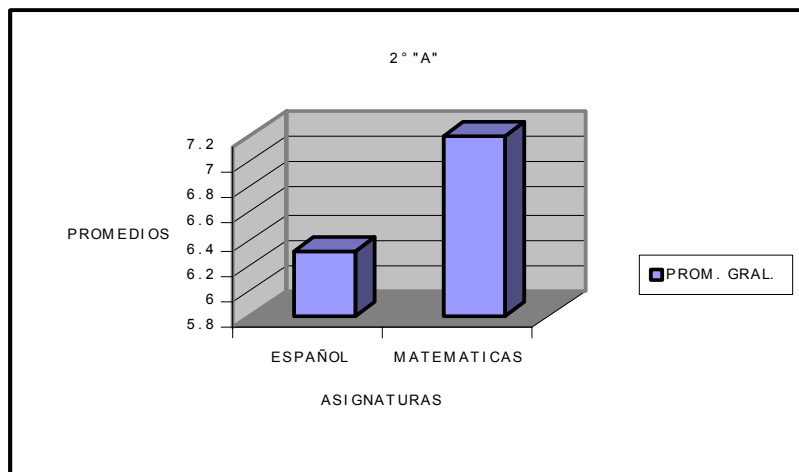
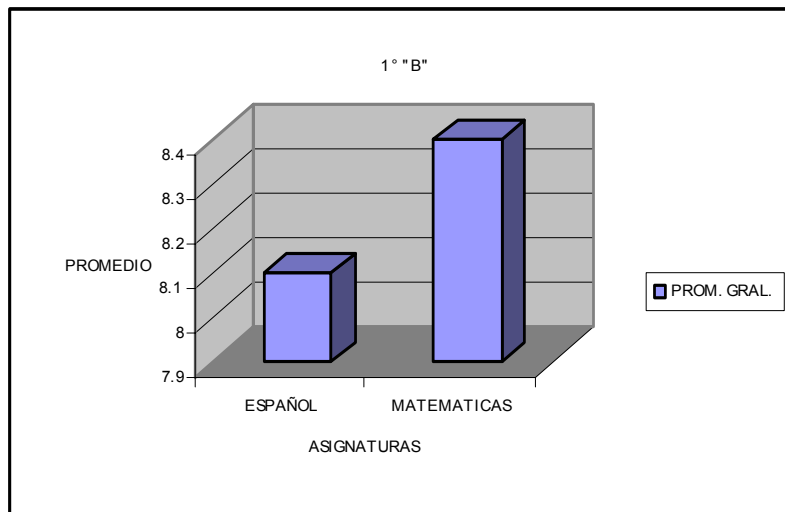
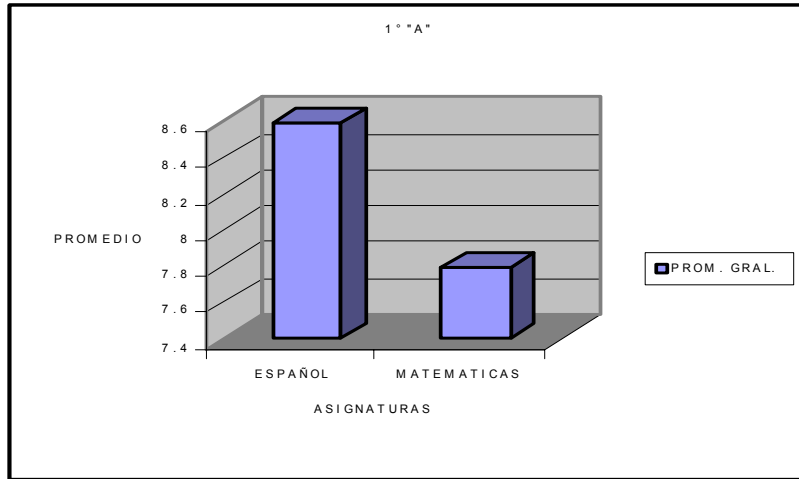


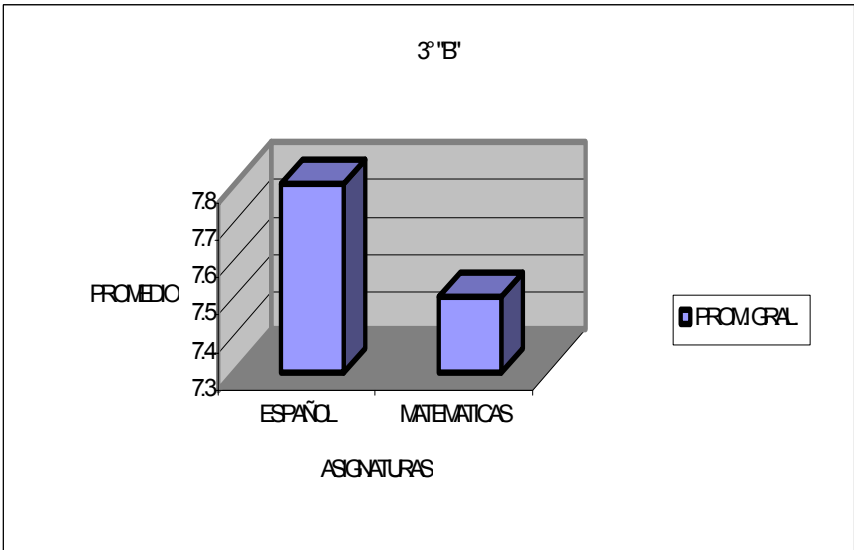
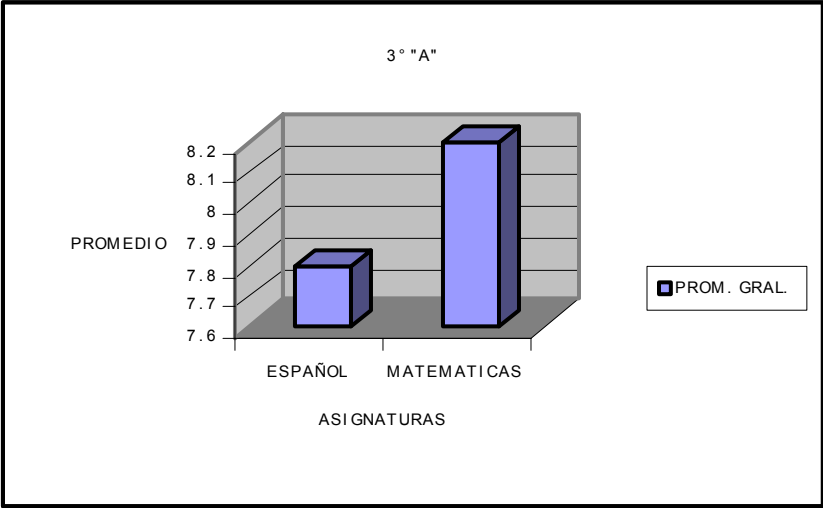
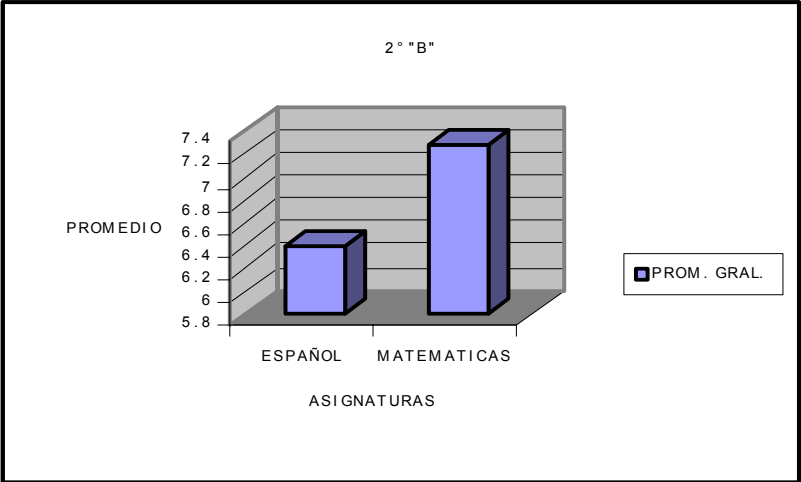
Fuente: Evaluación diagnóstica de los grupos.

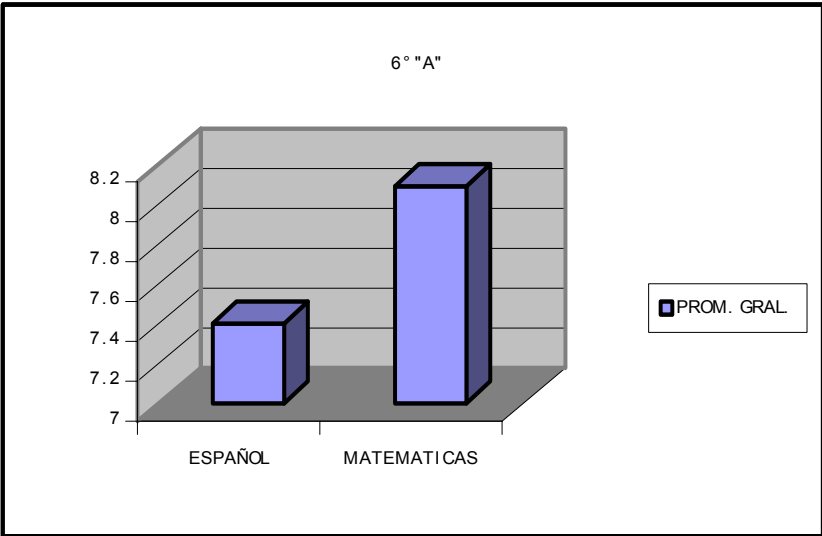
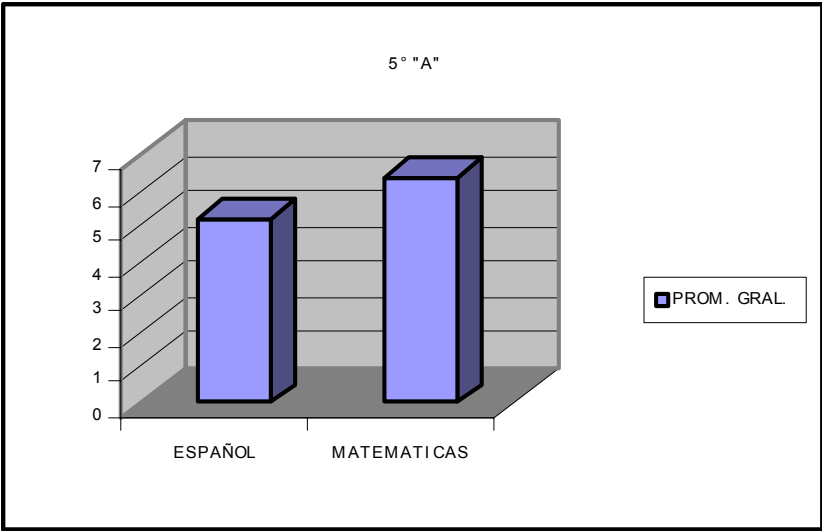
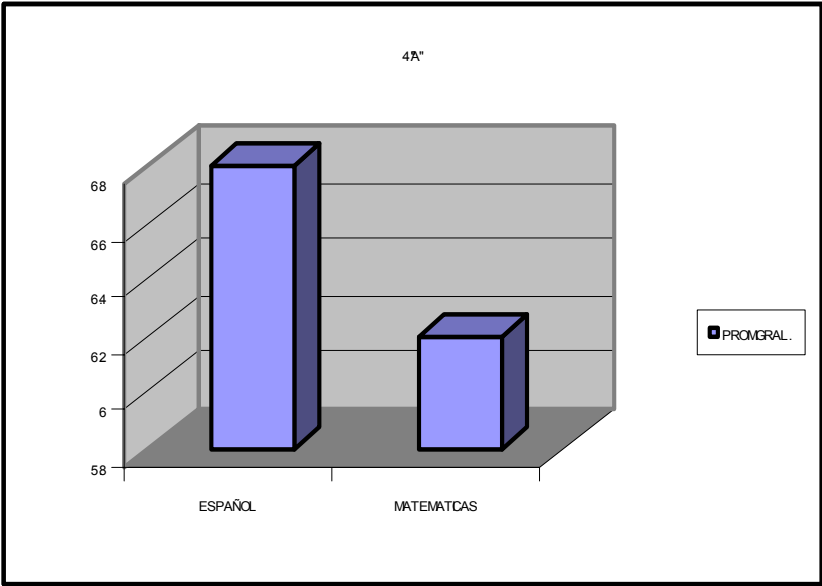
Además de los resultados obtenidos, los reportes entregados por los maestros manifestaban su preocupación sobre todo en las materias de español y matemáticas refiriendo que sus alumnos presentaban grandes deficiencias en dichas materias, y otros más hacían referencia a niños con problemas de aprendizaje y de disciplina. (Ver anexo 6)

En reunión de CTE, analizamos los resultados obtenidos y procedimos a realizar la siguiente actividad que consistió en obtener el promedio de aprovechamiento de los grupos en las materias de español y matemáticas, resaltando la importancia de considerar para su evaluación el desarrollo de habilidades necesarias para la lecto escritura y la resolución de problemas matemáticos correspondientes en cada grado escolar.

Los resultados obtenidos fueron los siguientes:







Por los resultados obtenidos, se pudo confirmar que los alumnos presentan un gran atraso en las asignaturas de español y matemáticas, y consecuentemente un bajo rendimiento escolar en las demás materias, pero lo que importaba ahora es conocer las causas que originaban dicha problemática.

De acuerdo a las apreciaciones que hicieron los maestros de grupo, las causas principales que contribuían a que dicha problemática existiera obedecían a la poca o nula participación del padre de familia en la educación de sus hijos, incumplimiento de tareas por parte del alumno, indisciplina de los alumnos, falta de materiales escolares y a contar con niños de lento aprendizaje.

Al respecto uno de los docentes comenta:

"Yo digo que es imposible hacer algo con estos niños (refiriéndose a los niños de bajo aprovechamiento escolar), mientras no tengamos el apoyo de los padres de familia".

Otro más agrega:

"Cómo vamos a lograr que los niños aprendan si sus papás nunca asisten a las reuniones y sus hijos no cumplen con sus tareas, ni les interesa estudiar, es más ni sus útiles escolares traen"

Considerando los comentarios de los maestros, puede inferirse que el docente no se hace responsable del proceso enseñanza - aprendizaje de sus alumnos, todos son culpables del problema excepto él. Sin embargo, al continuar con las reflexiones, tratando de que el docente esté consciente de su participación en este problema, poco a poco fueron mencionando las metodologías inadecuadas que son utilizadas en la práctica docente, que aunque no se refieren a las prácticas de ellos, dejan ver que el grupo que reciben presenta un bajo aprovechamiento escolar porque en los grados anteriores, los maestros no pusieron la debida atención a sus alumnos, concluyendo así que una de las causas más apremiantes precisamente es la forma de trabajo que utiliza el docente en su práctica.

Como afirma Silvia Schmelkes, la importancia de un diagnóstico, radica principalmente en reconocer la existencia del problema para después encontrar las

verdaderas causas que lo originan y que, precisamente son todas aquellas que impiden que logremos una educación de calidad.

Algunas de estas causas tendrán que ver con las características de los alumnos, de la comunidad, otras más se relacionarán con los recursos materiales de la escuela, pero, las que más deben interesar son las que dependen de lo que nosotros hacemos o dejemos de hacer. Esto es importante, porque de alguna manera el supuesto que está detrás de esta afirmación sostiene que los seres humanos son los que hacen el cambio, y que todos los seres humanos son capaces de cambiar. Al cambiar lo que hacemos, al hacer lo que hemos dejado de hacer, o al modificar la forma como lo hacemos, estaremos cambiando y con ello estará cambiando la escuela.

No olvidemos, que el Proyecto Escolar, es fundamentalmente un proyecto educativo, y es un proyecto de cambio, los problemas que nos van a interesar son los que tienen relación con la enseñanza y donde el actor principal es el docente.

b) LA PRACTICA DOCENTE.

Otra de las actividades que contribuyó a encontrar las causas de la problemática planteada, fueron las visitas a los grupos que realicé con la intención de identificar las diferentes formas de trabajo que utiliza el docente en el proceso enseñanza - aprendizaje. Durante el mes de octubre, me di la tarea de realizar dichas visitas, llevando un registro de observaciones que se analizaron en lo individual con cada maestro y después en el CTE.

Estas visitas fueron muy propicias para la detección de las causas que originan el problema y que tienen que ver con las prácticas de los maestros, además de ser una de las funciones técnico pedagógicas con las que debe cumplir el director, en este caso, las visitas fueron un instrumento que permitió conocer las prácticas y poder detectar una importante causa a la problemática en estudio y que obedece principalmente a la improvisación que el docente hace para llevar a cabo su trabajo, las formas tan complicadas para presentar los contenidos, sobre todo en la asignatura de matemáticas, el gran arraigo de prácticas tradicionalistas donde el maestro expone y el alumno escucha, maestros de gis y pizarrón que no logran interesar a sus alumnos en la clase, en fin la práctica del docente debía ser revisada

y analizada si queríamos realmente solucionar el problema del bajo nivel de aprovechamiento escolar.

Otra actividad que se llevó a cabo en este diagnóstico consistió en conocer a fondo el proceso de evaluación que lleva el docente con sus alumnos, para lo cual en reunión de CTE, los docentes explicaron los procesos que siguen en la evaluación de sus alumnos y donde lamentablemente nos percatamos que ningún docente lleva una evaluación continua ni por lo menos un registro de las actividades que se llevan a cabo. Los maestros aceptaron que la evaluación la hacen al final de cada bimestre, otorgando arbitrariamente calificaciones según su propio y único criterio.

Otro problema colateral al del bajo rendimiento escolar, fue la disciplina de los alumnos, los maestros refieren mucho que los alumnos presentan serios problemas de disciplina, es decir, les cuesta mucho trabajo lograr que los alumnos trabajen en clase y lo atribuyen principalmente a los problemas familiares que tienen, ocasionados por hogares desintegrados, desinterés por parte de los padres, influencia de los medios, pero no se considera la forma de trabajo del docente, ni el ambiente escolar, como factores que originan la indisciplina de los alumnos. A pesar de ello, yo estaba consciente, que al cambiar la metodología del docente, el problema iba a disminuir, pero no estaba de más considerar los puntos de vista de los docentes.

Con todo lo anterior, pudimos detectar las causas principales de la problemática y que se refieren sobre todo a la metodología inadecuada que utiliza el docente en su práctica y la inexistencia de un proceso de evaluación que permita tanto al alumno como al docente conocer los logros y deficiencias durante todo el proceso enseñanza - aprendizaje.

Con las reflexiones hechas hasta el momento planteamos nuestra problemática:

¿Cómo lograr elevar el nivel de aprovechamiento escolar de los alumnos de la Escuela Urbana 327?

La respuesta era obvia, se necesita un cambio en la metodología que utiliza el docente y un proceso de evaluación continua que de cuenta real de los resultados obtenidos en el proceso enseñanza - aprendizaje.

Pero, ¿Cómo lograrlo?

La respuesta la vamos a encontrar en el mismo CTE, son todos los que integran dicho Consejo los que deberán proponer las estrategias didácticas convenientes para lograr un cambio en la escuela, de tal manera que cada uno de los integrantes se comprometa a cambiar lo que hace y la forma como lo hace de una manera responsable.

Los compromisos representan nuestra voluntad de cambio, como individuos y como colectivo. Constituyen la guía de nuestra actividad a lo largo del año, y los referentes a partir de los cuales podremos revisar, periódicamente, nuestro proyecto escolar.

5.4 EJECUCION DEL PROYECTO.

CUARTA ETAPA:

El proyecto escolar, es un instrumento operativo. Es un plan que no se termina cuando lo entregamos, sino que, por el contrario, comienza a ser útil cuando se termina de diseñar. De esta forma debe representar una guía para la acción de todos nosotros, y de la escuela como un todo, a lo largo de todo el año escolar.

Constituye no sólo una orientación del quehacer, sino que nos ofrece los referentes con los cuales revisar periódicamente lo que estamos haciendo y lo que hemos logrado - para que podamos corregir oportunamente aquello en lo que estamos fallando o en lo que nos equivocamos -, así como los parámetros para evaluar, al final del año escolar, si fuimos capaces de lograr lo que nos propusimos con objetivos.

Lo más importante de un proyecto escolar, no es su diseño, sino su ejecución, y es responsabilidad del director que el proyecto sea una realidad, de él depende en gran parte que no quede solo en el documento. Si en verdad está dispuesto a lograr un cambio en su escuela, deberá tener presente que el primero en cambiar es el propio director.

a) LAS ESTRATEGIAS: COMPROMISO DE TODOS.

Las estrategias son los caminos relativamente estables que permitirán cumplir los objetivos. A diferencia de los compromisos, que son puntos de llegada, las estrategias se refieren a los procesos que deben ser modificados para poderlos alcanzar. Estos procesos se refieren, fundamentalmente a dos cosas: a las relaciones entre las personas y a los procesos de formación y actualización en los que debemos involucrarnos. Por tanto, las estrategias se refieren a la forma como se espera que, día con día, se modifiquen las relaciones entre los docentes, de los docentes con el director, de los maestros con sus alumnos, de los alumnos entre sí y de la escuela con la comunidad.

Estos caminos relativamente estables para lograr los objetivos, como decíamos, también se refieren a los procesos de formación y capacitación que debemos seguir docentes y directivos para poder realizar, de la manera más adecuada, los cambios a los que nos hemos comprometido. Muchas de estas necesidades las podremos resolver por nuestra propia cuenta. Para otras, seguramente, convendrá que contemos con apoyos externos. Esto también hay que preverlo y señalarlo en el apartado correspondiente.

Al ejecutar el proyecto, es muy probable como sucedió en éste, que sobre la marcha se adquieran nuevos compromisos, debido a los mismos procesos de cambio que se están dando y por lo tanto las estrategias se enriquezcan a fin de lograr mejores resultados.

En el caso de este proyecto, además de las estrategias planteadas en el diseño, se agregaron los reconocimientos a maestros, alumnos y padres de familia que destacaran en alguna actividad del proyecto y de las cuales se comentará más adelante. Otra actividad que no se planteó al inicio, pero que después fue sugerida y aceptada en reunión de CTE, fue la de llevar a cabo concursos intramuros, sobre los contenidos básicos en las materias de matemáticas y español, donde los maestros se habían comprometido a cambiar su forma de trabajo. apoyándose en los materiales que ofrece la SEP.

b) FORMACION Y ACTUALIZACION DOCENTE.

La preparación profesional es un aspecto muy importante, que permite ejercer la autoridad que nos da el puesto que ocupamos. Así, tanto el director como los docentes requieren estar en un continuo aprendizaje en el ámbito de su profesión que les proporcionen los elementos necesarios para desempeñar de manera eficiente su trabajo.

Por ello, una de las tareas llevadas a cabo con la intención de actualizar y capacitar a la planta docente, consistió precisamente en el análisis de algunos materiales que permitieran la reflexión de su quehacer docente y por consecuencia la transformación de las prácticas educativas a través de la adquisición de los conocimientos teóricos necesarios para su desempeño profesional.

En el caso de este proyecto las estrategias didácticas fueron propuestas en reunión de CTE, considerando los elementos necesarios para lograr un cambio en la práctica docente.

La primera necesidad que se planteó, fue analizar los materiales que ofrece la Secretaría de Educación Pública (SEP) para el desarrollo de la práctica, para lo cual se implementaron 8 cursos taller que se llevaron a cabo durante el transcurso del año escolar, planeados de la siguiente manera:

FECHA	TEMA	COORDINADOR
12 / 11 / 99	LA ENSEÑANZA DEL ESPAÑOL	ANTONIO TORRES
26 / 11 / 99	FICHEROS DE ESPAÑOL	BENJAMIN GARCIA
10 / 12 / 99	LA ENSEÑANZA DE LAS MATEMATICAS	MIRTHA PALOMAR
07 / 01 / 00	FICHEROS DE MATEMATICAS	TERESA OREGEL
28 / 01 / 00	DISCIPLINA ESCOLAR	MARTHA DIAZ
18 / 02 / 00	SEGUIMIENTO CONDUCTUAL	CARMEN GLEZ.
10 / 03 / 00	EVALUACION	MIRTHA PALOMAR
31 / 03 / 00	EVALUACION CONTINUA	LUZ VALENCIA

La forma en que estos cursos se llevaron consistió en que previamente a la reunión, los maestros se comprometían a revisar el material correspondiente a cada tema y el coordinador únicamente organizaba el trabajo, se nombraba a un relator y al final se hacían las conclusiones.

Durante los ocho talleres, se mantuvo el interés y participación de todos los docentes, hubo aportaciones muy valiosas que permitieron interpretar adecuadamente los lineamientos metodológicos de las propuestas y sobre todo el maestro sintió la necesidad de revisar los materiales de apoyo que la SEP ofrece.

Sin embargo, a pesar de estos cursos que sirvieron sobre todo para que el docente se conscientice de el rol que juega en el proceso educativo, los cambios que se dieron en la práctica fueron pocos y lentos. No es fácil cambiar, y sobre todo lleva su tiempo. Pero, el paso está dado y con insistencia poco a poco la escuela está cambiando.

Uno de los cursos que ayudó mucho para que la práctica docente cambiara, fue la del uso de los ficheros, el maestro la mayoría de las veces desconoce el material que tiene porque no se da tiempo para hacerlo, pero cuando se da cuenta que los problemas que tienen sus alumnos, obedecen principalmente a la forma tan rutinaria de hacer llegar los contenidos y conoce el material que teniéndolo en sus manos no se había percatado de lo valioso de su contenido y sobre todo que todas esas sugerencias facilitan su trabajo, no duda en aplicarlas, cambiando poco a poco su metodología por otra mucho más efectiva, acorde a las formas de pensar del alumno, y sobre todo del interés del propio sujeto de aprendizaje. En síntesis, el estudio y análisis de los materiales que ofrecen la SEP, abrió las puertas al cambio que se está buscando en la escuela.

Dentro de los cambios que puedo mencionar es el hecho de que ya son pocos los maestros que llevan a sus alumnos a la dirección porque no quieren trabajar, los padres de familia asisten a las reuniones y se muestran contentos con el trabajo del docente, disminuyeron las quejas de los padres de familia sobre el maltrato de sus hijos por parte del docente y los promedios bimestrales comenzaron a subir.

Por otro lado se mejoró mucho, la puntualidad a clases tanto por parte del maestro como de los alumnos, y se logró mantener aseados los salones durante la jornada escolar.

c) LA EVALUACION EN EL PROCESO ENSEÑANZA - APRENDIZAJE.

En cuanto a la forma de evaluar el proceso de aprendizaje de los alumnos, además del curso taller que nos aportó los elementos necesarios para conceptualizar dicho proceso, en reunión de CTE, se elaboró una hoja de registros para la evaluación continua de cada una de las materias,(ver anexo 7) misma que se comprometieron a utilizar durante todo el año escolar, y en donde se consideraron diferentes rasgos a evaluar, según la materia y el tema que se trabajara en las clases.

Al principio no fue fácil que el maestro llevara una evaluación continua, hubo resistencia por algunos maestros, argumentando que era mucho trabajo, a pesar de que ellos mismos se habían comprometido a realizar tal actividad.

Tal vez se pensó que como años anteriores, los acuerdos que se tomaban en el CTE, solo quedarían como buenas intenciones y a la hora en que empecé a solicitar sus registros de evaluación continúa, para llevar un seguimiento de las acciones propuestas, y que a propósito los solicité a la semana siguiente, pensando que probablemente alguno de los maestros hubiera hecho caso omiso de su compromiso.

Mi sospecha se confirmó, los maestros tenían en blanco los registros de evaluación continúa, por lo que vi la necesidad de reunirnos nuevamente en CTE, para conocer los problemas que se tenían para cumplir con dicho compromiso.

En esta reunión, me enteré que la mayoría de los maestros no sabían cómo llevar a cabo la evaluación continua, a pesar que ya se había llevado un curso taller, la idea que manifestaban se refería a evaluar cada rasgo con pruebas objetivas y lógicamente que consideraban el proceso demasiado cansado tanto para ellos como para los alumnos. Al respecto un maestro comentó:

"Nos vamos a pasar evaluando toda la clase y entonces a qué hora vamos a avanzar con las materias?"

A pesar de la confusión que había con la actividad, no se manifestaba un rechazo profundo a la evaluación continua, pero querían saber cómo, es decir, el problema era precisamente la incapacidad de llevar a cabo esa actividad porque el docente quiere que se le diga cómo hacerlo paso a paso, se siente imposibilitado ante una nueva forma de trabajo. Su propia cultura no le permite ser él, quien dé el primer paso. Este es uno de los problemas que poco a poco se tienen que ir resolviendo, la transformación de las prácticas se está logrando, pero bajo la guía y supervisión del director, que afortunadamente en este caso es aceptada y hasta solicitada por los maestros. Pero, falta llegar a la autotransformación de las prácticas, donde por sí solo el maestro proponga e inicie por su propia cuenta las innovaciones necesarias en su práctica docente que le permitan mejorarla.

Cabe mencionar, que al inicio de este Proyecto Escolar, en todas las actividades que se estuvieron realizando, mi papel como directora fue la insistencia y constancia para que cada quien realizara su compromiso. Sabía que si yo desistía, desistían los demás. Al menos, mientras no se concibiera otra forma de pensar en los maestros, respecto al cambio que estamos buscando.

Mi reto como directora, fue que a través de los compromisos establecidos en el proyecto, fuera cambiando la simulación en la que hemos vivido por hechos reales que permitieran un verdadero cambio en el desempeño laboral de todos los involucrados en el rol educativo.

d) LA DISCIPLINA ESCOLAR.

Sobre este aspecto tan preocupante para los maestros, las estrategias a seguir consistieron en lograr primeramente un acercamiento más sólido con los padres de familia, sobre todo con aquellos que pocas veces acuden a los llamados que se les hacen, a través de visitas domiciliarias. Además el compromiso de brindar confianza a los padres de familia con base en unas relaciones de cordialidad y respeto, de tal manera que asistan a las reuniones de padres de familia con interés y gusto, lo que implicó ofrecer en dichas reuniones, no solo información sino involucrarlos en la tarea educativa, comprometiéndolos cada vez más con el proyecto escolar.

Otra estrategia propuesta fue la de llevar un seguimiento conductual de cada alumno (ver anexo 8), este registro se hizo con la finalidad de contar con un

documento que diera cuenta de aquellas malas conductas observadas en los alumnos durante su estancia en la escuela, para darlas a conocer a los padres de familia y solicitar su apoyo para mejorar la conducta de sus hijos. Pero, lo más importante fue que además de ello, nos sirvió para analizarlas en reunión de CTE y donde los maestros, pudieron aceptar que muchas de las anotaciones realizadas obedecían al descuido del grupo por parte del docente, lo que permitió que el maestro se comprometiera de nuevo a un cambio de metodología que logre interesar al alumno en la tarea escolar.

Al igual que la evaluación continua, tuve que estar insistiendo en que este seguimiento se llevara conforme lo acordado en las reuniones de CTE, mi trabajo consistió en un principio en estarlo revisando cada semana, haciendo las observaciones necesarias, porque a pesar de haberlo elaborado entre todos, algunos maestros insistían en poner sus puntos de vista personales y no el suceso que aconteció.

Este documento permitió ofrecer a los padres de familia una información más precisa de los problemas conductuales de sus hijos y al mismo tiempo el maestro pudo percibir que muchas veces sus apreciaciones no son justas cuando no se lleva un registro, y que en realidad quien tiene problemas con el grupo es el propio maestro y no el alumno.

Sin embargo, la importancia de este documento radicó en dar un paso más hacia lograr terminar con la simulación que el docente realiza en su práctica docente, contando con instrumentos que evidencien lo que realmente sucede en el aula, independientemente de las apreciaciones personales del docente.

e) PARTICIPACION DE LOS PADRES DE FAMILIA.

Otra tarea importante en este proyecto, fue lograr la participación de los padres de familia en este proceso de cambio, que aunque fue más sencillo lograrlo con ellos que con los maestros, significó cambiar las formas de relacionarnos con ellos. Anteriormente, las relaciones con los padres de familia eran frías, por lo general se les llamaba para dar quejas sobre el comportamiento de sus hijos y

nuestra postura era de prepotencia para tratar los asuntos, razón por la cual el padre de familia se alejaba lo más que pudiera de la escuela.

El primer paso que dimos, con los padres de familia fue informarlos sobre el cambio que estamos buscando en la escuela, pero lo que más los convenció y motivó a participar apoyando el trabajo del maestro, fueron las evidencias.

Más pronto de lo que me imaginé, los padres de familia se dieron cuenta del cambio a través de los comentarios hechos por sus hijos, sobre las actividades que se realizaban en la escuela y en particular su maestro, se dieron cuenta que su hijo asistía con gusto a la escuela y fue notorio como aumentó la asistencia de los padres de familia a las reuniones. Ante esta situación. los padres de familia se comprometieron con el maestro y el maestro con ellos.

Para los padres de familia, significó mucho que se entregara reconocimientos a sus hijos, que el maestro pudiera entregar en cada bimestre el reporte de actividades realizadas por sus hijos a través de la evaluación continua y el seguimiento conductual, lo cual antes no se hacía.

Por mi parte como directora, abrí las puertas a la comunicación invitándolos para que den sus puntos de vista, aporten sugerencias e hicieran observaciones al trabajo que la escuela está realizando.

Lo anterior ocasionó que tanto el director como el docente ejercieran su poder ante los padres de familia, un poder cuya principal característica está fincada en los hechos, es decir, en los cambios que los padres de familia de manera natural estaban observando y que obedecían principalmente tanto a las nuevas formas de trabajo como a las nuevas formas de relación que se establecieron entre los padres de familia, docentes y director.

f) RECONOCIMIENTO AL TRABAJO.

Al trabajar con el proyecto escolar, tanto maestros, alumnos y padres de familia, poco a poco van avanzando hacia las metas propuestas, y lo menos que debe hacer un director es reconocer ese trabajo. Los reconocimientos, no fueron considerados al

diseñar el proyecto, pero vimos la necesidad de hacerlo como un estímulo al trabajo que se estaba desarrollando. Al principio solo se pensó en entregar felicitaciones a los alumnos que durante el bimestre hubieran cumplido con el 100% de tareas y/o no tuvieran ausencias a clases durante ese período, además diplomas para los tres primeros lugares en aprovechamiento escolar. Sin embargo, considerando que esos logros fueron posibles por el trabajo que se venía realizando en conjunto con los maestros y padres de familia, se optó también por entregar reconocimientos tanto a los maestros como a padres de familia que hayan destacado en alguna de las actividades realizadas.

El procedimiento para elegir al o los maestros que serían reconocidos en cada bimestre consistió en establecer acuerdos con ellos mismos sobre lo que se estaría tomando en cuenta para su evaluación, por ejemplo, a partir del segundo bimestre acordamos en reunión de CTE, que se entregara un reconocimiento al maestro que cumpliera al 100% con su puntualidad y asistencia, en el tercer bimestre a los maestros que lograran con sus grupos, un mayor promedio en los concursos de expresión escrita y dictado que se realizaron en la escuela, en el cuarto bimestre al maestro que obtuvo mejor promedio en un concurso de matemáticas y en el quinto bimestre se entregarían reconocimientos a todos los maestros que por su participación contribuyeron a lograr el objetivo propuesto en el proyecto, señalando aquella actividad en la que sobresalió durante el año escolar.

En cuanto a los padres de familia, también se les reconoció su participación, a través de una felicitación por escrito que se les entregaba en las reuniones de entrega de evaluaciones que se realizaron en cada uno de los grupos. Dicha felicitación fue otorgada a los papás de los niños que ocupaban los primeros lugares en aprovechamiento escolar y que con gran satisfacción vimos como fue en aumento dicha lista en el transcurso del año escolar. Estas actividades fortalecieron las relaciones humanas y permitieron que el director fuera reconocido por su liderazgo al lograr influir en los demás para que de manera voluntaria participaran en los trabajos escolares.

g) LOS CONCURSOS: UNA FORMA DE BUSCAR LA COMPETITIVIDAD.

La intención de los concursos no fue precisamente la de competir, sino la de optimizar los procesos con base en la competitividad, es decir preparar a los alumnos de tal manera que sean competentes a las exigencias del grado que se encuentran cursando, considerando para ello una evaluación externa, en la cual no solo se toma en cuenta los criterios de evaluación del propio docente, sino también de los demás docentes y del director, cuando estos concursos se llevaron a cabo a nivel escuela. Pero, también hubo concursos de conocimientos a nivel zona, organizados por el Consejo Técnico de Zona, y en donde los criterios de evaluación fueron más universales.

A nivel escuela, los concursos que se llevaron a cabo, motivaron tanto a docentes como a los alumnos para mejorar su trabajo, se veía en ellos la preocupación por obtener buenos resultados. En estos concursos no se consideró únicamente a los mejores alumnos, sino a todo el grupo. Lo anterior permitió, que el maestro se preocupara más por el aprovechamiento de los alumnos atrasados que de los que no necesitan atención especial, logrando elevar poco a poco en nivel de aprovechamiento escolar de los alumnos de esta escuela y con ello combatir la simulación que tanto el director como el docente realizan en el desempeño de su labor.

5.5 EVALUACION DEL PROYECTO.

La evaluación del proyecto, fue un proceso continuo de revisión, análisis y corrección de estrategias, que se fueron haciendo al ir avanzando el proyecto.

Cada reunión de CTE tuvo como principal característica evaluar el proyecto, los maestros exponían los avances y dificultades que tuvieron para lograr alguno de los objetivos propuestos, presentando muchas de las veces los trabajos que evidenciaban las actividades realizadas y un pequeño informe sobre los avances y/o retrocesos del proyecto.

En un principio, fue difícil que el docente llevara a cabo la evaluación de sus propias actividades y me vi en la necesidad de llevar un registro semanal sobre las

acciones realizadas de cada uno de ellos; dichas actividades estaban previamente establecidas y eran recordadas en cada reunión de CTE. Mi papel como directora fue de supervisión para que dichas actividades se llevaran a cabo, hablando personalmente con algún docente cuando hubo necesidad de hacerlo a fin de que no se olvidara del proyecto, pues el conformismo y la resistencia al cambio por parte de algunos docentes se manifestó en diversas ocasiones.

En este aspecto, el poder pedagógico que tiene el director como tal, y su liderazgo, son indispensable para ejercer su autoridad que le permita desempeñar sus funciones como supervisor de las actividades realizadas en la escuela.

La importancia de la evaluación en este proyecto fue que además de corregir en el camino aquellas estrategias que no funcionaron proponiendo otras que se consideraron mejores, permitió darle seguimiento al proyecto.

Otra de las actividades realizadas, con la intención de evaluar el proyecto, consistió en llevar un registro y seguimiento del aprovechamiento de los grupos a través de la evaluación continua de los alumnos. Este proceso de evaluación fue uno de los más difíciles de lograr, por la resistencia al cambio por parte de los docentes, que teniendo años viviendo en una gran simulación al otorgar las calificaciones bimestrales de sus alumnos, en un principio les pareció un trabajo abrumador, aún cuando reconocían la necesidad de hacerlo.

A pesar de ello, después de insistir, apoyándome en los docentes que se incorporaron a dicho trabajo con menos problemas, se logró que todos pudieran reportar al término de cada bimestre el nivel de aprovechamiento de su grupo de la manera más real posible, acompañando a su reporte los trabajos realizados por sus alumnos cuando fue necesario.

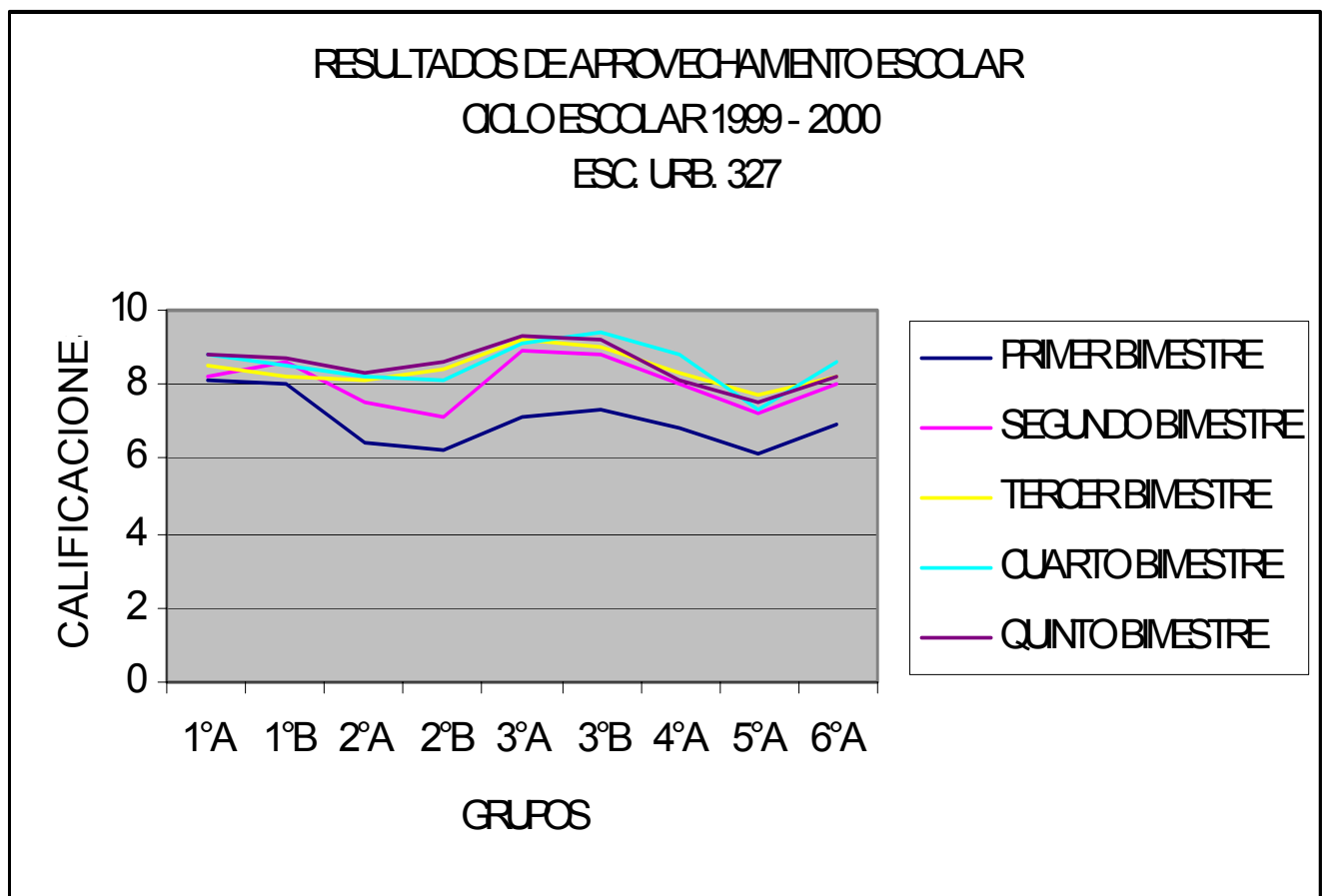
Dichos reportes fueron dados a conocer en las reuniones de CTE, analizando cada uno de ellos, y sobre todo aprovechando la oportunidad para el intercambio de experiencias en cuanto a las actividades realizadas por los docentes.

Además, cada bimestre se informó los padres de familia los resultados obtenidos por sus hijos en cuanto al aprovechamiento escolar y se recogieron sus puntos de vista sobre el trabajo que estaba realizando la escuela.

Los resultados obtenidos fueron expuestos cada bimestre en un periódico mural, donde aparecían las gráficas de aprovechamiento escolar por grupos, por materias, y el promedio general de la escuela. Así mismo, en este periódico se publicaban los nombres y fotografías de los alumnos que ocupaban los tres primeros lugares en aprovechamiento escolar de cada grupo.

A través de estos reportes, nos fuimos dando cuenta al mismo tiempo que avanzaba el proyecto, de los logros obtenidos, y que aun cuando los cambios fueron lentos, nos mantuvieron motivados para continuar en la transformación de nuestras prácticas.

En cuanto al nivel de aprovechamiento logrado por los alumnos de esta escuela, a partir de la evaluación diagnóstica se reportaron los siguientes resultados durante el año escolar:



Como Puede observarse, el nivel de aprovechamiento fue aumentando conforme avanzó el año escolar.

Este aumento obedeció principalmente al cambio de metodologías utilizadas por el maestro en el proceso enseñanza - aprendizaje y a la forma de relacionarse con sus alumnos, producto sin duda, de una nueva forma de organización escolar propiciada por la directora de la escuela, cumpliendo así con la función técnico pedagógica que le corresponde.

Estamos conscientes que no logramos todo lo que nos propusimos en un principio, pero vimos en todos un cambio en bien de los niños que asisten a esta escuela.

REFLEXIONES FINALES.

Mejorar la calidad de educación que ofrecen las escuelas primarias, es sin duda un gran reto a vencer. Es en esta tarea donde el trabajo que en materia técnico pedagógica desarrolla el director de la escuela cobra mayor importancia, sobre todo si consideramos que es en la práctica docente donde se consolidan los cambios y reformas necesarias para lograr la formación integral de los alumnos.

Dichos cambios obedecen principalmente a la forma de organización escolar que se tiene y la cual es responsabilidad del director, así como de la disposición y capacidad del personal para poder desarrollar con profesionalismo la práctica educativa.

Conscientes de que la formación que proporcionan las escuelas normales no es suficiente para que el profesor de grupo desempeñe su labor con eficacia ante los cambios acelerados que sufre la sociedad y que hace necesaria la actualización permanente, se hace indispensable la intervención del director en la práctica del docente a fin de facilitarla y sobre todo de mejorarla día con día.

Son múltiples los problemas que se presentan en las escuelas primarias para poder ofrecer una educación de calidad, pero uno de los hallazgos en esta investigación que considero determinante para que esta problemática esté presente en todo momento es la simulación que se realiza en el desempeño laboral de todos los involucrados en el proceso educativo, producto de un sistema viciado que permite y hasta propicia esta forma de trabajo.

Me refiero precisamente a las formas que se utilizan tanto por parte de directivos como de profesores para llevar a cabo todas las actividades, donde el principal objetivo es aparentar que todo funciona bien, y lo que en realidad sucede es un encubrimiento de prácticas inadecuadas que obstruyen los procesos educativos, dejando en segundo plano la verdadera función de la escuela, que es la formación integral de los educandos. Una educación que permita a los alumnos incursionar de la mejor manera en una sociedad que sufre constantes y acelerados cambios, propiciados principalmente por los avances científicos y tecnológicos que se han dado en los últimos años.

Entre las razones que obstaculizan que las escuelas primarias se encuentren en un permanente cambio acorde a las necesidades de la sociedad, se pueden mencionar las que corresponden a la función directiva ocasionadas principalmente por el abandono en que se tiene el apoyo que en materia técnico pedagógico debe brindar al personal docente a fin de mejorar los procesos educativos.

Este abandono obedece en parte a la falta de capacidad en el director para trabajar con nuevas formas de organización escolar que consideren estructuras participativas, donde se involucren los docentes bajo una atinada intervención pedagógica por parte del director.

En este sentido cobra importancia el poder profesional que ejerce el director de la escuela en el desempeño de sus funciones, producto de su preparación profesional y capacidad de liderazgo que utilice al desempeñar su función directiva a fin de terminar con la simulación en la que se ha estado viviendo.

Sin embargo al realizar esta investigación, me di cuenta que una gran parte de los directores no cumplen cabalmente con la función que en materia técnico pedagógica les corresponde y los pocos que desempeñan algunas de ellas las realizan más con un enfoque administrativo que pedagógico.

La falta de actualización y capacitación pedagógica tanto del director como del docente ha ocasionado que sigan prevaleciendo las prácticas autoritarias y verbalistas, repercutiendo en el alumno quien asume una actitud pasiva ante el conocimiento y por tanto la ineficacia del sistema ante la formación del capital humano que la sociedad actual exige.

El director de educación primaria, presenta grandes dificultades para el desempeño de su función técnico pedagógica, por lo que opta en responsabilizar al docente de su práctica en un abandono total de su parte, ejerciendo un liderazgo pusilánime en lo que se refiere al ámbito pedagógico y por tanto una irresponsabilidad e indiferencia ante los problemas que se presentan por la forma en que se lleva a cabo el proceso enseñanza - aprendizaje.

Ante esta situación, se hace necesario un verdadero cambio en las escuelas primarias que permita bajo una gestión democrática establecer nuevas formas de organización y de relación entre los involucrados en el proceso educativo.

En síntesis, puedo concluir que para lograr que un director de educación primaria desempeñe con eficacia su función pedagógica que le corresponde es necesario:

- Concientizar al directivo sobre la importancia que tiene su función pedagógica en vías de elevar la calidad de la educación.
- Terminar con la simulación que se hace en el trabajo escolar.
- Capacitarlo sobre las diferentes formas de organización escolar que favorecen el proceso enseñanza - aprendizaje.
- Desarrollar habilidades para la conformación de equipos de trabajo.
- Favorecer en los centros de trabajo una gestión democrática.
- Contar con una permanente y constante actualización pedagógica que le otorgue el poder profesional necesario para intervenir en la práctica docente.

Por último quiero mencionar algunas de las cualidades y comportamientos que caracterizan a los directores de las escuelas eficientes y que se pusieron de manifiesto en esta investigación:

- Los directores eficientes tienen una visión clara de lo que pueden ser sus escuelas, y animan a todo el personal a trabajar en la materialización de esa visión.
- Tienen unas elevadas expectativas tanto sobre el rendimiento del alumno como del trabajo del profesorado.
- Observan a los profesores en el aula y ofrecen una retroalimentación positiva y constructiva, con el propósito de solucionar problemas y mejorar los procesos de enseñanza - aprendizaje.

- Fomentan un uso eficaz del tiempo en el aula y diseñan procedimientos para reducir al máximo las interrupciones.
- Utilizan de forma creativa los recursos materiales y humanos.
- Hacen un seguimiento y evaluación continua del rendimiento colectivo de los alumnos y utilizan la información para guiar la planificación docente.

Lograr lo anterior implica un cambio en la gestión escolar, donde el director se sienta realmente comprometido con la comunidad a la que ofrece su servicio.

BIBLIOGRAFIA.

- BASS, M. Bernard, "El impacto de los directores transformacionales en la vida escolar". en: Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar, Antología Básica, UPN, LEP94, México, 1994.
- CARR, y Kemmis, Teoría crítica de la enseñanza, ed. Martínez Roca, Barcelona, 1998.
- CERVANTES, Galván Edilverto. Una cultura de calidad en la escuela. Ed. Castillo, México 1998.
- DE LEJTMAN Silvia K., "La conducción de una institución educativa" en: Organización y Dirección escolar, Antología, MDE, UPN 142, Tlaquepaque Jal., 1999.
- DEMING, W. Edwards. Calidad, productividad y competitividad: la salida de la crisis. Madrid, Díaz de Santos, 1989.
- DIETRICH, S. Heinz. "Globalización y Educación" en: Memoria del Simposio Internacional: Formación Docente, Modernidad, Educación y Globalización, SEP - UPN, México, 1995.
- DONALD, A. Shön. El Profesional reflexivo. Ed. Paidós, Barcelona, 1998.
- EDUSAT, SEP, Garibay José Manuel, "Como transformar la cultura organizacional a través del liderazgo basado en principios". México, 1998.
- ELLIOT, J. La investigación acción en educación, ed. Morata, Madrid, 1990.
- ELLIOT, J. "El problema de la teoría y la práctica", en: El cambio educativo desde la investigación acción, ed. Morata, Madrid, 1991.
- FRED, Edmund Jandt. "Negociaciones desde el poder" en: Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar. Antología básica. UPN, LEP94, México, 1996.
- GARY A. Davis / Margaret A. Thoms. "Los directores eficientes" en: Escuelas eficaces y profesores eficientes, ed. La Muralla, Madrid, 1999.
- GUEVARA, Niebla Gilberto, "la catástrofe silenciosa", en: La investigación en el campo educativo, UPN, MDE, Tlaquepaque, Jal., 1999.
- HOWARD, Becker, "El maestro y el director", en: La gestión como quehacer escolar. Antología complementaria, UPN, LEP94, México, 1994.
- IMAZ, Carlos, "Micropolítica y cambio pedagógico en la escuela primaria pública mexicana", en: El entorno socio-cultural y la gestión escolar. Antología básica, UPN, México, 1994.
- JACKSON, Philip, W. La vida en las aulas, ed. Morata, Madrid, 1994.

- KAUFMAN, Roger y Douglas Zahn, "Administración con calidad", en: Enfoques administrativos aplicados a la gestión escolar. Antología básica, UPN, LEP94, México, 1996.
- KAUFMAN, Roger, El reto de la administración de la calidad total en educación. Center for needs assessment and planning. The Florida, State University, USA.
- LOPEZ Rupérez Francisco, La Gestión de calidad en educación. Ed. La Muralla, 2ª. Edición Madrid, 1997.
- LORENZO, Delgado, Manuel, El liderazgo educativo en los centros docentes, ed. La Muralla, Madrid, 1994.
- MEDINA, Rubio Rogelio, "Fuentes fundamentales de conflicto en las organizaciones escolares", en: El entorno sociocultural y la gestión escolar. Antología básica, UPN, México, 1994.
- MUNCH, Galindo, García Martínez, Fundamentos de administración, ed. Trillas, México, 1990.
- PASCUAL, Pacheco Roberto, "La función directiva en el contexto socio educativo actual" en: La Gestión educativa ante la innovación y el cambio. Ed. Narcea, Madrid, España, 1998.
- PASTRANA, Flores Leonor. "La Dimensión Pedagógica" en: La gestión como quehacer escolar, Antología complementaria, UPN, México, 1994.
- PEREZ, Serrano Gloria, Investigación cualitativa. Retos e interrogantes, II. Técnicas y análisis de datos, ed. La Muralla, México, 1998.
- PORLAN, Rafael. Constructivismo y escuela, ed. Díada, Sevilla, 1997.
- RODRIGUEZ Flores María E. Función directiva escolar, ed. Castillo, México, 1997.
- RODRIGUEZ, Valencia Joaquín, "Administración" en: Teoría de la administración aplicada a la educación. Ed. ECASA, México 1993.
- SANCHEZ, de Horcajo, Juan José, "Poder y gestión en la escuela", en: El entorno sociocultural y la gestión escolar, Antología básica, UPN, LEP94, México, 1997.
- SANTOS, Guerra, Miguel Angel. Entre bastidores . El lado oculto de la organización escolar , ed. Aljibe, Málaga, 1994.
- SCHON, Donald, A. "Cómo piensan los profesionales cuando actúan" en: El Profesional Reflexivo, ed. Paidós, Barcelona, Buenos Aires, México, 1998.
- SEP, "El director del plantel de educación primaria" en: Manual del Director del plantel de educación primaria, Dirección general de educación primaria, México, 1987.

- SEP, "El subsistema Técnico - Pedagógico y las funciones del director", en: Manual Técnico Pedagógico del director del plantel de educación primaria, México, 1986.
- SEP, Antúnez Marcos Serafín, "La gestión escolar en la transformación de los sistemas educativos", Colección: Transformar nuestra escuela. Video N° 3, Cooperación española, México 1998.
- SEP, Schmelkes Sylvia, "Calidad y equidad en la educación" Colección: Transformar nuestra escuela, video N°1, Cooperación española, México, 1998.
- SILVIA, Schmelkes. El Proyecto Escolar. Secretaría de Educación de Guanajuato, 1994.
- TOURAINE, Alain, ¿Podremos vivir juntos? F.C.E. México. 1997.
- WOODS, Peter, La etnografía en la investigación educativa, Barcelona, Paidós, 1987.

A N E X O S