



UNIVERSIDAD
PEDAGOGICA
NACIONAL

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO

LICENCIATURA EN PEDAGOGIA

**LABOR TECNICO – PEDAGOGICA E INNOVADORA
DEL DIRECTOR DE ESCUELA PRIMARIA**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:
LICENCIATURA EN PEDAGOGIA
PRESENTAN :

**MAGALY HERNANDEZ MENDEZ
KARINA SANCHEZ ZAVALA**

ASESOR: MA. GUADALUPE RAMIREZ MENDOZA

MÉXICO, D.F.

JULIO DEL 2003

ÍNDICE DE CONTENIDO

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I. LA GESTIÓN EDUCATIVA

I.1	Concepto de gestión educativa	6
1.2	Dimensiones de la gestión	11
1.3	El director	13
1.4	El director y la misión de la escuela	18
1.5	El poder al interior de la escuela	20
1.6	El director como líder	23

CAPÍTULO II. EL DIRECTOR EN LA DIMENSIÓN TÉCNICO-PEDAGÓGICA Y LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN

2.1	La dimensión técnico- pedagógica	28
2.2	La exigencia de la innovación	36
2.2.1	Fases de la innovación	38
2.3	El director como agente de la innovación	39
2.4	Factores que obstaculizan las labores técnico- pedagógicas del director y la innovación escolar	42
2.5	¿Cómo reducir los factores que obstaculizan las labores técnico-pedagógicas e innovadoras del director	46

CAPÍTULO III. LA GESTIÓN CENTRADA EN LA PARTICIPACIÓN Y EN LA COLEGIALIDAD

3.1	La participación y el trabajo colegiado	49
3.1.1	La participación	49
3.1.2	La colaboración y la colegialidad	53
3.2	Factores que limitan la participación y la colegialidad del docente...	58
3.2.1	El individualismo	58
3.2.2	Las relaciones laborales y sociales que se dan al interior de la escuela	60
3.2.3	El clima institucional: conflicto y negociación	62
3.2.4	Las condiciones materiales del trabajo docente.....	64

CAPÍTULO IV. EL CONSEJO TÉCNICO: ESPACIO PARA LO TÉCNICO-PEGAGÓGICO Y LA INNOVACIÓN

4.1 El Consejo Técnico de la escuela primaria	68
4.2 El papel del director en el Consejo Técnico	71
4.3 El Consejo Técnico un espacio de formación docente	76
4.4 El Consejo Técnico un espacio de formación para la innovación	79
REFLEXIÓN FINAL	81
BIBLIOGRAFÍA	85

INTRODUCCIÓN

Nuestro interés por el tema de la Organización y Gestión, surgió al cursar la asignatura de "Organización y Gestión de Instituciones Educativas" en el quinto semestre de la Licenciatura en Pedagogía, su estudio nos permitió darnos cuenta que la gestión no se refería exclusivamente a cuestiones administrativas de la escuela sino que al adentrarnos en su conocimiento nos dimos cuenta de su importancia y de que ésta iba más allá de los meros trámites administrativos, además de que jugaba un papel muy importante en torno a apoyar y a enriquecer el trabajo docente y por ende el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Hablábamos entonces de la necesidad de una nueva gestión escolar, entendida ésta como un proceso amplio, integral y participativo que busca la transformación del centro escolar y además de que se concreta en construir los proyectos educativos institucionales con los cuales se busca una mejor calidad educativa.

Algo más que influyó en el surgimiento de nuestro interés por la gestión escolar fue el deseo de resaltar el papel condicionante del director en torno a impulsar un trabajo educativo de calidad, en el que también se ponga atención al aspecto pedagógico y no meramente se concentre en las tareas administrativas; como resulta común observar entre muchos directores de la actualidad. Aunque cabe mencionar que muchas de las ocasiones suele culparse a la administración por el mal funcionamiento o baja calidad de las prácticas educativas dentro de la escuela y no es así, sino que suelen realizarse prácticas burocráticas o mejor conocidas como el "papeleo" que muchas veces es innecesario.

Una premisa que sustenta este trabajo de tesis es que en toda institución escolar lo primordial debe ser mejorar la calidad del proceso enseñanza – aprendizaje, la cual se podrá lograr atendiendo de manera privilegiada la dimensión técnico – pedagógica de la

gestión. Se parte de considerar que a través de ella pueden brindarse las condiciones que favorezcan el perfeccionamiento y desarrollo de los conocimientos, las habilidades, aptitudes y actitudes de los alumnos que los lleven a realizarse como sujetos críticos y reflexivos para que puedan entender su realidad.

Nuestro trabajo de indagación, en torno a la labor del director en el ámbito de la dimensión técnico – pedagógica de la gestión, comprende cuatro capítulos.

En el primer capítulo desarrollamos conceptos teóricos básicos que consideramos están vinculados y que se deben trabajar de manera integral, como son – gestión educativa, dimensiones de la gestión, director, liderazgo, poder, misión de la escuela - los cuales nos sirven para la comprensión de las problemáticas centrales ligadas a la organización y gestión escolares. Optamos por desarrollar estos conceptos ya que para que la gestión logre cumplir con la misión de la escuela, el director debe ejercer un liderazgo que le permita construir una visión sobre el centro y así proponer, planear, orientar, conducir y coordinar las actividades necesarias para alcanzar los fines que interesan a todos los miembros de la comunidad educativa. Asimismo se aborda el poder, como otro aspecto que permite que puedan cumplirse los objetivos de la escuela con la ayuda de la gestión. Partimos de considerar que el poder utilizado de manera democrática y no autoritaria, puede servir como apoyo y estímulo para conseguir el trabajo en equipo.

La dirección dentro de las escuelas generalmente se ha limitado a lo administrativo y ha excluido a lo pedagógico, razón por la cual en el segundo capítulo se realiza el análisis de las labores técnico - pedagógicas del director. Decidimos centrarnos en este aspecto pues nos dimos cuenta de que esta dimensión ha sido desatendida en muchas de las primarias de nuestro país, siendo que es la dimensión de la gestión que da razón de ser a los procesos de enseñanza- aprendizaje. Consideramos pues que la gestión debe trabajarse en función de lo establecido en el currículum y de las necesidades de formación del docente para así poder cumplir con los objetivos que se plantean en la escuela.

En este segundo capítulo también se habla de la importancia de la innovación en los centros escolares, la cual se relaciona con las labores técnico-pedagógicas. Dentro de la escuela hay muchas cosas que deben de cambiar, debido a que existen prácticas rutinizadas que se han vuelto obsoletas y siguen realizándose por el hecho de que se han incorporado y utilizan mecánicamente y sin cuestionamiento alguno, revisamos que es importante que desde la gestión se favorezca el análisis de las prácticas educativas, para detectar límites, deficiencias y buscar su transformación, ya que la finalidad de las labores pedagógicas y de la innovación es coadyuvar al logro de un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad.

En el tercer capítulo se analiza la importancia que tiene promover una gestión que se apoye en el trabajo participativo y colaborativo para el desarrollo de la innovación, con la finalidad de que los miembros de la comunidad educativa se sientan comprometidos, corresponsables y satisfechos con su proceder y con las prácticas innovadoras para así alcanzar la calidad.

Así mismo analizamos en este capítulo los problemas que obstaculizan o limitan el logro de un trabajo conjunto, los cuales pueden ser la cultura del individualismo, las precarias condiciones materiales de trabajo, las malas relaciones laborales, un clima institucional insatisfactorio; factores que a su vez pueden propiciar el surgimiento de conflictos al interior de la escuela. Planteamos que frente a esto, el director puede fungir como mediador y hacer uso de la negociación para darle solución a los posibles conflictos; por tanto desde la gestión se deben buscar los medios que permitan propiciar un trabajo participativo y colegiado entre los docentes para facilitar la puesta en marcha del proyecto innovador.

En el cuarto y último capítulo se analiza el Consejo Técnico como un espacio que puede ayudar o propiciar una gestión centrada en la participación en el trabajo colegiado. Con este fin analizamos cuál es su importancia, su finalidad y el papel del director dentro de éste. También se analiza el Consejo Técnico como un espacio que contribuye a la formación permanente de los profesores del centro escolar, retomando

sus necesidades e intereses y los de la escuela, por último otro aspecto que se aborda es el Consejo Técnico como un espacio de apoyo a la innovación.

CAPÍTULO I

LA GESTIÓN EDUCATIVA

El tema central de este primer capítulo, es la gestión educativa. En este capítulo se intenta dar respuesta a las siguientes cuestiones: ¿Qué se debe entender como gestión educativa?, ¿Cómo surge la gestión educativa?, ¿Cómo debe llevarse a cabo la gestión educativa?, ¿Quién lleva a cabo la gestión educativa? así como algunos lineamientos de la misma. Además se establece la diferencia entre la gestión y la administración, ya que tradicionalmente han sido consideradas como una misma actividad.

Se abordan también a grandes rasgos las dimensiones de la gestión educativa, para obtener una mejor comprensión de la misma. Este capítulo, nos servirá de fundamentación para el siguiente capítulo, en el cual se aborda de manera más específica el tema de nuestro interés **LA LABOR TECNICO-PEDAGÓGICA E INNOVADORA DEL DIRECTOR.**

1.1 Concepto de gestión educativa

La escuela es el espacio social en el cual se concretan los procesos de enseñanza-aprendizaje formales. Fue creada para comunicar a los niños y jóvenes los saberes aceptados y demandados por la sociedad.

Dentro de la escuela, se deben crear las condiciones necesarias que permitan el desarrollo de las capacidades físicas, intelectuales y morales, no sólo de los alumnos sino de todos los miembros de la institución.

Para que la escuela cumpla con lo antes mencionado, se requiere que haya una gestión y una organización que logre dirigir, coordinar y vigilar las actividades que se realicen en el centro escolar. La organización es un aspecto fundamental dentro de la escuela, la cual es la encargada del ordenamiento y la planificación de las actividades escolares.

Pero, ¿Qué entendemos por gestión educativa?

La gestión educativa implica procesos de dirección, de evaluación y planificación de los elementos que constituyen la escuela, además de controlar las situaciones que suceden dentro de la misma, para lo cual es necesario el uso de estrategias, técnicas e instrumentos que logren cumplir con los objetivos educativos que se plantean en la escuela.

Para poder entender mejor el concepto de gestión educativa, citaremos a algunos autores que hablan al respecto:

"El concepto de gestión educativa se entrelaza con la idea del fortalecimiento, la integración y la retroalimentación del sistema. La gestión educativa supone la interdependencia de: a) una multidisciplinariedad de saberes pedagógicos, gerenciales y sociales; b) prácticas de aula, de dirección, de inspección, de evaluación y de gobierno; c) juicios de valor integrados en las decisiones técnicas; d) principios útiles para la acción; múltiples actores, en múltiples espacios de acción; f) temporalidades diversas: personales, grupales y sociales superpuestas y/o articuladas"¹

¹ Gestión educativa estratégica. en: Diez módulos Destinados a los Responsables de los Procesos de Transformación Educativa. Buenos Aires-UNESCO. IIPE . 2000. p17

Pozner la define como:

"El conjunto de acciones, relacionadas entre sí que emprende el EQUIPO DIRECTIVO de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en – con – para la comunidad educativa".²

Por su parte Chávez la define de la siguiente manera:

"Proceso amplio, integral y participativo cuya esencia es la transformación de las instituciones educativas y que se concreta en la construcción de los proyectos educativos institucionales"³

Estas concepciones sobre la gestión educativa nos permiten comprenderla como un factor determinante en la vida de la institución escolar, pues permite potenciar y dinamizar al máximo los recursos humanos y materiales. Para mejorar las prácticas educativas la gestión debe crear una cultura y un clima escolar que facilite un trabajo colegiado que propicie el desarrollo y la actualización del profesorado. Temas de los cuales hablaremos en los capítulos siguientes.

Tradicionalmente la gestión se veía como sinónimo de administración, ya que ambas se preocupan por lograr un buen funcionamiento de la organización. Para lograr esto implican los trámites y las actividades necesarias para lograrlos. Sin embargo este uso se perfila más a la imagen de una empresa, que a la imagen de la escuela, por lo tanto cabe señalar la diferencia entre ambos términos.

La administración se refiere a actividades gerenciales que se ocupan del buen uso y aprovechamiento de los recursos, por ello pone énfasis en el control y la distribución de los recursos tanto materiales, financieros como humanos, además en el cumplimiento de las tareas burocráticas. Su interés está en que la institución funcione adecuadamente, en este sentido la gestión educativa es más amplia y centra su atención en el desarrollo y transformación del centro escolar y de las personas que laboran en éste.

Con este fin, se propone una gestión que promueva una participación colectiva en los procesos de diseño, en la toma de decisiones y en la evaluación del funcionamiento del mismo.

² POZNER, Pilar. *El director como gestor de los aprendizajes escolares*. Buenos Aires. Aique, 1997 p70-71

³ CHÁVEZ, S. Patricio. *Gestión de instituciones educativas*. Venezuela, CINTERPLAN-OEA. 1995. p186.

Como nos podemos dar cuenta, a diferencia de la administración, la gestión educativa va a funcionar partiendo del reconocimiento de que cada centro escolar es único y diferente a los demás, pese a que comparten tareas o tengan características similares, por tanto se requiere de una gestión basada en las peculiaridades y necesidades de las personas que en ella trabajan, de los alumnos y del contexto social de cada escuela; es decir que no se puede utilizar un mismo modelo de gestión en todos los centros educativos.

La escuela ha sido manejada como una empresa, por las similitudes que existen entre éstas como son: “gran cantidad de personal, jerarquías de mando bien delineadas, divisiones de responsabilidad especializadas, demarcación de tareas y papeles”⁴. Se ha considerado que se puede alentar el buen funcionamiento de la escuela, es decir se puede ayudar a elevar la calidad del aprendizaje y de la enseñanza si se trasladan a ésta los criterios que norman el buen funcionamiento empresarial.

Pero la empresa se preocupa por el diseño y la elaboración de una serie de productos, la escuela por su parte no trata con objetos sino con sujetos (alumnos), se preocupa por su formación considerándolos como seres humanos que cuentan con expectativas, sentimientos, intereses, ideas, creencias, actitudes y valores; y no como simples productos, lo que exige que deba atenderse la singularidad y las diferencias de cada uno de los sujetos. Por lo tanto la escuela se preocupa más por el proceso que por el producto y debe brindarles una formación integral.

De manera más específica lo que diferencia a la escuela de la empresa, es que la primera tiene intereses educativos y formativos y no mercantiles, además de que en ella ocurren hechos únicos e irrepetibles.

Frente a esto, es que surge la necesidad de construir un nuevo modelo de conducción, que tenga como finalidad dar significado y sentido a las prácticas educativas, con las cuales se genere un proceso de enseñanza-aprendizaje de calidad.

⁴ Liderazgo. en: *Diez Módulos Destinados a los Responsables de los Procesos de la Transformación educativa*. Buenos Aires-UNESCO. IIPE. 2002. p 7

Este nuevo modelo de conducción se centra en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje de los alumnos y no tanto en las tareas burocráticas, además de que se preocupa por buscar la transformación* de la escuela y no sólo por el buen funcionamiento de la misma.

La gestión educativa implica que haya:

- ◆ Una idea totalizadora, donde se vea a la gestión y a la escuela como un todo, como un proceso integral.
- ◆ Una idea de heterogeneidad, que permita reconocer a los actores como diferentes, con ideas y necesidades diversas.
- ◆ Una idea de trabajo colegiado, es decir donde el trabajo sea asumido como un compromiso de todos.
- ◆ Una idea participativa, donde la toma de decisiones se dé en base a la participación. (Chávez, 1995).

Con ella se pretende terminar con una ideología individualista, divisoria y propiciar por el contrario una forma de trabajo colegiado, para así alcanzar los objetivos propuestos.

La gestión educativa lo que busca es una transformación del centro escolar con la finalidad de elevar el nivel de la educación que en él se imparte. Esta transformación se puede lograr a través del proceso de innovación con el cual se pretende mejorar las prácticas educativas en general, para que la educación responda a las expectativas de los alumnos y de la sociedad.

Para que la gestión educativa logre sus propósitos, es importante que se conozca el contexto en el que está inmersa y se centre la atención en las necesidades y características de éste.

* Al hablar de transformación del centro, nos referimos al cambio o la mejora de las prácticas educativas, lo cual se logrará a través de la innovación; tema que abordaremos en el capítulo siguiente.

Cabe señalar que a pesar de que las escuelas están regidas por una misma normatividad, por los mismos planes y programas de estudio y que tienen una misma finalidad, cada una de ellas es diferente, debido al contexto en el que están sumergidas así como los alumnos que las integran, por lo que su gestión y su organización deben de ser adaptadas a dichas características.

Pozner en torno a lo antes mencionado señala que la gestión educativa:

"Realiza las políticas educacionales en cada UNIDAD EDUCATIVA adecuándolas a su contexto y a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa"⁵

La gestión educativa en su búsqueda por elevar la calidad de la educación; se debe preocupar por:

- Redefinir las tareas y responsabilidades de la comunidad educativa
- Desarrollar valores orientados al cambio
- Propiciar un clima laboral favorable en el centro escolar
- Propiciar la superación profesional de los docentes, alumnos y directivos.
- Valorar la potencialidad de los docentes, alumnos y directivos.
- Visualizar a la gestión como una labor integral y transformadora
- Promover que tanto docentes como directivos se conviertan en actores y ejecutores de sus propias innovaciones.

La gestión educativa, por tanto debe buscar los medios más adecuados para lograr con lo que aspira.

1.2 Dimensiones de la gestión

Para fines del análisis de diversos autores (Frigerio y Poggi (1992) y Alfiz (1997)), la gestión educativa se divide en las siguientes dimensiones:

⁵ POZNER, Pilar. op. cit. p70

- Dimensión organizacional: Es el conjunto de aspectos estructurales que toman cuerpo en cada establecimiento educativo determinando un estilo de funcionamiento. Esta dimensión es la encargada de mantener un orden en la institución, lo cual se logrará: con la delegación de tareas, toma de decisiones, distribución del espacio y el tiempo. Esta dimensión "debe ser coherente y facilitadora de los propósitos pedagógicos del establecimiento"⁶.

- Dimensión administrativa: Debe considerar los recursos humanos, materiales, financieros y los tiempos disponibles, debe además controlar y vigilar la evolución de las acciones que propicia y aplicar las correcciones necesarias para mejorarlas. La dimensión administrativa aparece por lo general asociada a un cúmulo de trámites que pueden derivarse de aspectos pedagógicos, organizacionales y económicos.

- Dimensión técnico-pedagógica: Hace referencia a las actividades que definen a la institución educativa, diferenciándola de otras instituciones sociales. Su eje fundamental lo constituyen los vínculos que los actores construyen con el conocimiento y los modelos didácticos. Es la que hace referencia a los propósitos y estrategias de la enseñanza, a la concepción del alumno y docente; de aprendizaje; a la relación pedagógica; a la conformación de un vínculo con el conocimiento; a las estrategias didácticas y a la evaluación.

-

Esta dimensión "brinda especificidad a los establecimientos educativos constituyendo a las actividades de enseñanza y aprendizaje en su eje estructurante, actividad sustantiva y específica".⁷

- Dimensión comunitaria: se refiere a la inserción social de la escuela, a su apertura a los diferentes grupos o agentes que hay en su comunidad, a la participación de éstos en la vida de la organización y a la participación de la escuela en la vida comunitaria.

Como nos podemos dar cuenta, cada una de estas dimensiones tiene gran importancia en el desarrollo del centro escolar, pero para que realmente se dé un buen

⁶ ALFIZ, Irene. El proyecto educativo institucional. Propuestas para un diseño colectivo. Buenos Aires, Argentina. Aique. 1997. p48

⁷ FRIGERIO, G. y M. Poggi. *Instituciones educativas. Cara y ceca. Elementos para su gestión*. Buenos Aires, Argentina. Troquel, 1994. p69

funcionamiento de la institución debe de existir una relación estrecha y de apoyo mutuo entre las diferentes dimensiones.

A pesar de que bajo esta concepción de gestión se plantea que las diferentes dimensiones deben actuar de una manera articulada, aún existen centros educativos donde la gestión educativa continúa concediendo mayor importancia o prioridad a la dimensión administrativa, al manejo de los recursos y al control de las actividades.

Esto podemos verlo claramente en escuelas, cuyos directores se preocupan más por cumplir con trámites burocráticos que les son solicitados por las autoridades superiores, que en mantener un equilibrio entre los aspectos administrativos, organizativos, pedagógicos y comunitarios. Las dimensiones administrativas, organizacional y la comunitaria deben servir de apoyo a la dimensión técnico – pedagógica. Por tanto, la gestión educativa debe lograr dicha articulación entre los elementos específicos de cada una de las dimensiones.

Dentro de la escuela, la persona encargada de conducir y orientar las actividades de cada una de las dimensiones es el director, se hace necesario ser un trabajo colegiado donde el director pueda apoyarse en sus docentes.

En el apartado siguiente se hablará con mayor detenimiento del director, su formación profesional, su asignación, su perfil, sus funciones y su papel para el cumplimiento de la misión de la escuela.

1.3 El Director

Para que la gestión educativa responda a las demandas de la sociedad en general y de la comunidad escolar en particular y para que logre transformar la escuela en su conjunto, se requiere de un responsable que sea capaz de liderar, coordinar, cuidar, mejorar, orientar, propiciar y dirigir las actividades que realiza la comunidad escolar de manera colegiada, con el fin de que éstas contribuyan al logro del objetivo deseado. Dentro de la escuela este responsable es el director.

El director es "el responsable inmediato de administrar la prestación del servicio educativo, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública"⁸. Es la persona autorizada por la SEP, para llevar a cabo el correcto funcionamiento del centro escolar; además que es en quien recae gran parte de la responsabilidad de que en el plantel que está a su cargo se proporcione una educación de calidad.

Mañú al respecto dice:

El director "Representa la máxima autoridad y, además de ejercer las funciones de representación, es la persona que decide los asuntos ordinarios. No obstante, entiendo que su función principal es la de coordinar la tarea de gobierno de todas las personas que componen el equipo. Es importante que posea un talante constructivo, que presente los objetivos del colegio a medio y largo plazo y que en la toma de decisiones, sea coherente con el ideario del centro"⁹

Dada la importancia del papel del director, éste debe contar con cierto perfil, características, habilidades específicas y una formación que le permita desempeñarse adecuadamente.

En cuanto a su perfil, la persona que aspira al puesto directivo, debe contar con una serie de conocimientos, actitudes, aptitudes y capacidades para el desempeño del puesto como son:

- Título de profesor de educación primaria.
- Tener experiencia docente.
- Capacidad de liderar.
- Capacidad de organización.
- Saber delegar y asumir responsabilidades.
- Capacidad para la toma de decisiones.
- Saber valorar su trabajo y el de los demás.
- Saber relacionarse con los demás, con respeto y compromiso.
- Tener iniciativa para solucionar problemas.

⁸ SEP. Manual del director del plantel de educación primaria. México, 1986. p11

⁹ MAÑÚ, José Manuel. Equipos directivos para centros educativos de calidad. Madrid. Rialp. 1999. p13

- Tener iniciativa personal. (SEP. 1986).

También es importante que el director tenga habilidades “para trabajar con intereses diversos, desarrollar el trabajo en equipo, dirigir grupos, escribir órdenes del día para reuniones, atender las necesidades de los diferentes miembros de la comunidad, y hacer que todos contribuyan al bien del centro”¹⁰. Además es indispensable que se cuente con habilidad para ejercer un liderazgo que permita orientar la participación, el trabajo en equipo de los docentes, el manejo de conflictos, la toma de decisiones, solucionar problemas y formular tanto la misión como la visión de los objetivos de la escuela.

Dada la importancia del puesto directivo y la complejidad de las tareas a realizar, el director, además de tener experiencia como maestro, debe contar con una formación profesional que lo capacite para el desempeño de su función, ya que el trabajo de dirección demanda que la persona encargada de este puesto cuente con otras habilidades y competencias desiguales a la docencia, porque implica tener obligaciones y responsabilidades específicas.

Sin embargo en la mayoría de los casos, el director en nuestro país no recibe una formación previa para poder desempeñar su puesto adecuadamente, lo cual lo lleva a desarrollar sus tareas de manera intuitiva e ir aprendiendo en la práctica misma.

La SEP, para dar solución a este problema, recientemente ha comenzado a desarrollar programas de formación que ayuden y orienten al director en el ejercicio de su función directiva para que su trabajo de gestión sea eficiente y óptimo, y a su vez la escuela logre impartir una educación de calidad. Así mismo los programas de formación se han enriquecido con una labor editorial valiosa, a los directores que asisten a éstos se les entregan libros que les ayuden a reflexionar sobre su quehacer, así como manuales donde encuentran normas, recomendaciones, instructivos de procedimientos, etc. (Manual de organización de la Escuela de Educación Primaria, Manual del director del Plantel de Educación Primaria y Manual Técnico-Pedagógico del Director).

¹⁰ IMMEGART, G., Pascual, R., Immegart, M. L. *Formación de directores de centros educativos. Un enfoque práctico*. Bilbao. Universidad de Deusto. 1995. p19

Sin embargo en los hechos, poco se toman en cuenta los apoyos anteriores. Por lo general, para obtener el nombramiento de director lo que se prioriza es la antigüedad que se tiene, la relación entre el candidato al puesto y las personas de las autoridades superiores. Y una vez asignada la persona al puesto directivo, lo que se espera es que cumpla con una serie de funciones tanto administrativas, organizativas, técnico-pedagógicas y sociales, que englobadas permitirán el buen funcionamiento de la institución escolar. A continuación se mencionarán algunas de estas funciones.

En materia administrativa el director debe cumplir con lo siguiente:

- Registrar y controlar los bienes inmuebles que tenga o adquiriera la escuela.
- Prever los recursos materiales y financieros de la escuela.
- Mantener, conservar y remodelar el inmueble escolar.
- Elaborar, con el apoyo de los docentes, el programa anual de trabajo basándose en las necesidades detectadas dentro de la escuela.
- Revisar que el personal docente tenga al corriente el registro de avance programático para evaluar cuál ha sido el desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje.
- Tramitar los permisos correspondientes para realizar visitas extraescolares.
- Mantener actualizada la documentación de los alumnos.
- Realizar, organizar y dirigir procesos de inscripción.
- Mantener actualizada la plantilla de personal docente.

En cuanto a la dimensión técnico-pedagógica el director debe:

- Vigilar que el trabajo realizado por los docentes de la escuela sea acorde a los planes y programas de estudio y ayude a alcanzar los objetivos planteados.
- Gestionar programas de capacitación y actualización a los docentes conforme a sus necesidades y peticiones.
- Orientar a los docentes para la interpretación y aplicación de los programas de estudio.
- Orientar a los alumnos que presenten problemas de aprendizaje, para que se les dé la atención adecuada.

- Supervisar, apoyar y estimular al profesor en las tareas que emprenda, para favorecer el aprovechamiento de los alumnos.
- Propiciar y alentar que los docentes a lo largo del proceso de enseñanza – aprendizaje, se preocupen porque haya una vinculación entre teoría y práctica.
- Acompañar a los docentes en el análisis y reflexión en torno a sus estrategias didácticas para mejorar su desempeño en el aula.
- Orientar y motivar a los docentes en el uso de los materiales didácticos.
- Canalizar a los docentes a los cursos de actualización y capacitación.
- Promover una participación activa de todos los miembros de la comunidad escolar.

En la dimensión de organización:

- Delegar tareas, tomando en cuenta las capacidades y la experiencia del personal.
- Distribuir los recursos materiales de manera equitativa entre los docentes.
- Mantener un orden en los servicios de conserjería, mantenimiento y conservación de los recursos materiales.
- Establecer las comisiones necesarias para el desarrollo de la tarea educativa.
- Organizar y asignar los horarios de los grupos.
- Distribuir los tiempos y los espacios.
- Organizar las juntas de consejo técnico.

Dentro de la dimensión social:

- Informar a los padres de familia el funcionamiento de la escuela.
- Definir la participación de los padres de familia en las actividades de la escuela.
- Abrir espacios de comunicación entre padres y escuela.
- Fomentar la participación de la comunidad en el mantenimiento del inmueble.
- Participar y apoyar en las actividades escolares y extraescolares.
- Atender las diferentes demandas de la comunidad en torno a lo educativo.

(SEP, 1986)

Al gestionar un plantel educativo, el director debe realizar estas tareas antes mencionadas y otras que él juzgue necesarias, integrando a todos los miembros de la comunidad, con la finalidad de facilitar la tarea educativa; para que así de manera colaborativa busquen los medios y hagan lo necesario para asegurar el cumplimiento de educar, para mejorar las condiciones de vida de los educandos.

El director, como responsable de gestionar el trabajo escolar, debe favorecer la construcción de una visión colectiva, es decir una visión compartida sobre lo que se desea alcanzar y los medios para lograrlo, para que todos los miembros sientan como suyo el proyecto a realizar y se comprometan con él.

Dentro de la gestión educativa, el director debe promover y crear las condiciones materiales necesarias para conseguir los objetivos educativos en, con, para el beneficio de toda la comunidad escolar, para ello debe trabajar de manera consciente, buscando con la atención a todas las dimensiones la transformación del centro.

Por esto, consideramos importante que el director reciba una formación antes de tomar el cargo de dirección, ya que esto lo va a capacitar para cumplir con sus funciones y responsabilidades, para así lograr la misión de la escuela.

1.4 El director y la misión de la escuela

Tradicionalmente la escuela es vista como el espacio en el cual se transmiten, a las nuevas generaciones, la cultura y los conocimientos que demanda la sociedad. Estos conocimientos han sido enseñados, transmitidos de una manera vertical y mecanicista, es decir, se parte del supuesto de que la única persona que tiene el conocimiento es el maestro, lo cual no permite una retroalimentación entre éste y el alumno, no se da oportunidad de que el conocimiento sea razonado, lo que se espera del alumno es que repita los conocimientos recibidos sin cuestionarse el por qué y el cómo.

Esta forma de concebir la enseñanza está cambiando. En la actualidad, crece el consenso en torno a concebir la enseñanza como una acción orientada a que el alumno construya su propio conocimiento.

La escuela no debe funcionar como simple depositaria y dominadora del conocimiento, sino como impulsora hacia la indagación del saber.

La escuela primaria es:

“La institución destinada a proporcionar educación general básica, cuyo objetivo primordial es dotar al educando de la formación, los conocimientos y las habilidades que fundamentan cualquier aprendizaje posterior, así como propiciar el desarrollo de las capacidades individuales y la adquisición de hábitos positivos para la convivencia social”.¹¹

Han sido muchas y diversas las tareas que se le han asignado a la escuela como son el transmitir la cultura, la reproducción de la racionalidad de la sociedad, desarrollar las capacidades intelectuales del individuo mediante la enseñanza. Sus propósitos educativos se hayan establecidos en los planes y programas de estudio.

La escuela debe formar al individuo en todos sus aspectos (físicos, biológicos, intelectuales, morales y sociales), es decir la escuela debe contribuir en la mejora de la sociedad mediante la formación de seres críticos, reflexivos, libres, solidarios y responsables. Por lo tanto, las prácticas educativas deben estar orientadas a desarrollar al individuo de manera integral.

Estas tareas se le han asignado, ya que "mientras en el pasado la escuela era portadora de contenidos socializadores dinámicos frente a los agentes tradicionales (la familia y la Iglesia)"¹² actualmente la escuela debe cumplir o fungir como una institución orientadora e informativa lo cual muchas veces la familia o la Iglesia no pueden hacer.

Específicamente, la escuela debe propiciar:

- El desarrollo integral y armónico del ser humano, tanto en su ámbito individual como social.

¹¹ SEP. *Manual del director del plantel de educación primaria*. México, 1986. p121.

¹² TEDESCO, Juan Carlos. " La gestión en la encrucijada de nuestro tiempo". en: *La gestión pedagógica de la escuela*. Santiago de Chile, UNESCO/OREALC. 1992. p34

- La adquisición de habilidades comunicativas básicas (lectura y escritura).
- La capacidad de reconocer, plantear y resolver problemas.
- Desarrollar el pensamiento crítico.
- Brindar a los alumnos los elementos necesarios para conocer y comprender su contexto.
- Formar en los alumnos el interés y la disposición para el aprendizaje continuo, autónomo y autodirigido.
- Brindar a los alumnos las bases para la convivencia, la democracia y la cultura.
- Desarrollar en los alumnos las capacidades de expresión.
- Estimular la creatividad en los alumnos.

Para que la escuela logre alcanzar dichos propósitos es necesario que funcione como unidad educativa, donde el director y los docentes actúen de manera comprometida con la labor de educar, enfrentando de manera conjunta los problemas educativos y buscando las mejores alternativas de solución, para así ayudar a cumplir la misión de la escuela.

Como ya hemos mencionado en el apartado anterior, el director es un elemento fundamental en la escuela, ya que de él depende en gran parte, que la escuela logre alcanzar sus objetivos.

Para ello el director debe conocer y comprender la escuela, además de ejercer un buen liderazgo, con el cual se logre una organización, una coordinación y estabilidad en el trabajo escolar. Este liderazgo debe promover la participación, el diálogo, la colaboración, el interés y el mejor desempeño en los docentes, dentro de un clima de trabajo armónico. El director debe igualmente desarrollar una gestión que ayude a dotar a la escuela de los recursos humanos y materiales necesarios, para el funcionamiento eficiente de la misma.

1.5 El poder al interior de la escuela

El director, siendo la máxima autoridad formal al interior de la escuela, ejerce cierto poder sobre los miembros que laboran en el centro educativo (maestros, alumnos, padres de familia y demás trabajadores), este ejercicio de poder se manifiesta en la forma en el que dirige y coordina las actividades escolares.

Foucault entiende el poder como:

"El conjunto de acciones sobre acciones posibles; opera sobre el campo de posibilidad al cual se inscribe el comportamiento de los sujetos que actúan: incita, induce, seduce, facilita o dificulta; amplía o limita, vuelve más o menos probable; [...] siempre es una manera de actuar sobre un sujeto actuante o sobre sujetos actuantes, en tanto que actúan o son susceptibles de actuar".¹³

El poder se ejerce en todas partes y en todos momentos, de manera explícita o implícita, gracias a este poder que detenta el director puede vigilar y controlar el desarrollo de las acciones encomendadas a los diversos miembros de la comunidad educativa y también imponer una serie de sanciones por el incumplimiento de alguna de ellas.

El poder puede ser ejercido de manera autoritaria o por el contrario de una manera no autoritaria, ello depende de la forma cómo el director realice su gestión. Esto es que puede ser ejercido de manera autoritaria o de manera flexible buscando la participación y el consenso para el desarrollo de la escuela. El poder que se le otorga al director, en el momento que es nombrado como tal, lo ejerce por mencionar algunas, en la toma de decisiones, la delegación de tareas y la comunicación, sólo que puede utilizarlo de una manera autoritaria o de manera democrática.

En la toma de decisión, el director autoritario se cree el único capaz de tomar las decisiones pertinentes sobre las cuestiones que surgen en la escuela, no acepta puntos de vista, comentarios y/o alternativas que pudieran ofrecerle otros miembros de la comunidad educativa. En cambio, el director democrático ve a los miembros de la comunidad como seres reflexivos, inteligentes y capaces de tomar decisiones, motiva a

¹³ FOUCAULT, Michel. "El Sujeto y el Poder". en Hubert L. Dreyfus y Paul Rabinow. *Michel Foucault: más allá del estructuralismo y la hermenéutica*, México, UNAM. 1988. pp 238-239

su equipo docente para que participe y por lo tanto se puede hablar de una toma de decisiones consensuada.

En cuanto a la delegación de tareas, el director autoritario sólo ordena e impone una tarea sin preguntar o dar explicaciones, por lo cual el delegado se ve obligado a realizarla no importando si está o no de acuerdo en ella. El director es él que establece las normas y los límites para el cumplimiento de las tareas encomendadas.

Por el contrario el director democrático, analiza, discute y negocia la tarea con la persona elegida como responsable de la misión con el fin de llegar a un acuerdo con respecto a ésta, otorgándole poder y autonomía sobre ella.

Por último, el director autoritario no ofrece canales de comunicación, las relaciones son jerárquicas y la comunicación es unidireccional de arriba a abajo. En cambio, la comunicación que existe en el ejercicio de poder democrático, el director propicia la participación de todos, estableciendo una comunicación abierta y pluridireccional.

Para poder visualizar con mayor claridad las características de estas formas de ejercicio del poder, a continuación presentamos un cuadro.

PODER EJERCIDO POR EL DIRECTOR AUTORITARIO	PODER EJERCIDO POR EL DIRECTOR DE MANERA DEMOCRÁTICA
1. En la toma de decisión a) Único en tomar las decisiones. b) No acepta alternativas. c) Único que tiene la capacidad para decidir.	1. En la toma de decisión a) Decisiones consensuadas. b) Acepta sugerencias. c) Concibe a los sujetos como seres pensantes y reflexivos; capaces para decidir.

<p>2. En la delegación de tareas.</p> <p>a) Ordena e impone una misión.</p> <p>b) Impone los lineamientos para realizarla.</p> <p>3. En la comunicación.</p> <p>a) Comunicación unidireccional</p> <p>b) Comunicación de manera impersonal.</p> <p>c) No permite la participación de los demás sujetos en la comunicación.</p>	<p>2. En la delegación de tareas.</p> <p>a) Otorga poder y responsabilidad sobre la misión.</p> <p>b) Concibe a los sujetos capaces para realizarla.</p> <p>c) Confianza en los demás para llevarla a cabo.</p> <p>3. En la comunicación.</p> <p>a) Comunicación bidireccional y pluridireccional</p> <p>b) comunicación de manera personal.</p> <p>c) propicia la participación de todos.</p>
--	--

En el cuadro anterior, se presenta a grandes rasgos una comparación sobre las dos concepciones de ejercer el poder con la finalidad de entender y reflexionar sobre ello, analizando las diferencias entre una y otra; y cómo afectan en el desarrollo de la escuela y de todos los miembros que la conforman.

El poder utilizado de manera autoritaria puede convertirse en un obstáculo para el buen funcionamiento de la escuela, ya que puede causar desánimo y falta de compromiso en los demás integrantes de la escuela. En cambio, el poder utilizado de manera democrática se utiliza con el fin de que todos se sientan comprometidos con sus obligaciones, y así se pueda lograr un funcionamiento eficaz que ayude a alcanzar los objetivos esperados.

La gestión educativa en la actualidad busca pasar de un modelo autoritario y jerarquizado donde el poder es centralizado; a un modelo donde el trabajo sea colectivo y reflexivo en el cual el poder no se centre en una sola persona.

En este nuevo modelo de gestión se plantea que el poder sea utilizado de una manera democrática, para así elevar la calidad del proceso de enseñanza-aprendizaje de la escuela.

1.6 El director como líder

Es importante que dentro del trabajo de dirección y de conducción en una escuela, se ejerza un verdadero liderazgo, ya que éste va a favorecer un fuerte trabajo de equipo.

La gestión y el liderazgo

"Son dos nociones integradoras del universo de los procesos de dirección de los ámbitos organizativos. La gestión se relaciona más directamente con las estrategias, la eficacia y los objetivos de cada proyecto, en tanto que el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación, necesarios para poner en circulación los procesos de animación y movilización de los actores del sistema"¹⁴.

El liderazgo se expresa como "un proceso en el que se muestra a los colaboradores – a través de la conducta personal del directivo y de una visión sobre el centro – cuál es el camino a seguir en sus actuaciones formales e informales para que hallen un sentido a lo que hacen y logren los propósitos del centro".¹⁵

Entendemos por líder en el ámbito escolar, aquella persona encargada de dar sentido a las actividades que se realizan dentro de la escuela, es la persona que va a orientar a la comunidad educativa hacia una misma dirección para así lograr los propósitos establecidos.

¹⁴ "Liderazgo". en: Diez Módulos Destinados a los Responsables de los Procesos de la Transformación educativa. Buenos Aires-UNESCO, IIPE. 2002. p9

¹⁵ GORROCHOTEGUI, Alfredo Antonio. Manual de liderazgo para directivos escolares (compendio de autores y modelos). Madrid. Muralla. 1997 p147

El director representa al exterior a todos los miembros de la comunidad educativa y su función como líder dentro de la misma es el de proponer, planear, conducir, motivar y coordinar las actividades, con el propósito de alcanzar los fines que les interesan a todos.

Algunas de las funciones que debe cumplir el director como líder son:

- Promover el desarrollo de acciones de manera consensuada que toman en cuenta las necesidades e intereses de los miembros de la escuela, para que así puedan ser aceptadas por éstos; para ello se hace necesario establecer los medios de comunicación que permitan la existencia del diálogo entre los miembros.
- Motivar, proponer y promover un trabajo colegiado, cohesionado e integrado, en el que se respeten las diversas aportaciones de los miembros de la comunidad educativa y en el que se dé la oportunidad de un aprendizaje permanente, tanto en el ámbito personal como en el ámbito escolar, mediante la experimentación y la exploración de la posible solución a los problemas.
- Crear los espacios y establecer los tiempos para la autorreflexión, la reflexión colectiva y la formación sobre las prácticas pedagógicas de la escuela.
- Funcionar como mediador en los conflictos que pueden surgir dentro del grupo, con el fin de reducir las diferencias existentes que pueden afectar el trabajo colegiado de los docentes y provocar divisiones entre éstos.
- Distribuir las tareas entre todos los miembros del grupo tomando en cuenta los intereses y las capacidades de cada uno.

El director si ejerce un verdadero liderazgo puede ayudar a convencer a los docentes para realizar una innovación y mejorar constantemente sus prácticas, sin someterlos a reglas estrictas, con el fin de permitir el cambio y evitar lo más posible las prácticas rutinarias en las actividades de la escuela.

Del buen desempeño del líder depende en gran medida la satisfacción de las necesidades de la comunidad y la credibilidad, que tenga entre los miembros. El liderazgo puede conjuntar los esfuerzos para llevar a cabo la tarea necesaria y para obtener el logro de los objetivos propuestos. Para ello se requiere que el líder sea una persona optimista, comunicativa, que genere confianza, que no cause miedo.

El liderazgo se puede expresar bajo diversos estilos. Al respecto se han realizado distintos estudios que hablan de éstos.

De acuerdo con Lewin, citado por Prieto(1960) el estilo de liderazgo del director puede ser autoritario, democrático o laissez- faire.

En el *estilo autoritario* es el líder que decide, controla y pone las normas sobre lo que se va hacer dentro de la institución, sin tomar en cuenta la opinión de los demás miembros. "En un grupo dirigido de manera autoritaria el líder determina los planes de conjunto, fija las líneas de conducta del grupo, impone las actividades que los miembros de éste deben realizar y la clase de relaciones que deben de sostener los individuos entre sí".¹⁶

El líder autoritario es quien impone los castigos o los premios; además de que las actividades de los miembros están subordinadas y dependen de las decisiones de él.

En el *estilo democrático* el líder se caracteriza por dar oportunidad a la realización de iniciativas individuales, a la creatividad, que promueve un trabajo cooperativo en el que todos participen, y la toma de decisiones se hace con base en el apoyo de la mayoría, aunque respetando la opinión de las minorías.

"Fundamenta su actividad en la cooperación libre y en la libre participación de todos y cada uno de los miembros del grupo en las actividades colectivas relacionadas con los objetivos que persigue la agrupación"¹⁷

¹⁶ PRIETO, F. LUIS B. *El concepto de líder: el maestro como líder*. Caracas. Arte. 1960. p 46

¹⁷ ibid. p47

El líder democrático busca y promueve las relaciones interpersonales entre los miembros del grupo, además de que junto con ellos actúa, busca y crea los medios para alcanzar el objetivo común.

En el *estilo laissez-faire* el líder es el que deja hacer, sin ejercer ni la supervisión, ni el control, ni la evaluación sobre el trabajo realizado por los miembros de la comunidad.

El director como gestor tiene la responsabilidad de ejercer un liderazgo que permita cumplir con la misión de la escuela y elevar la calidad del proceso de enseñanza – aprendizaje, por tanto no se debe encasillar en un sólo estilo de liderazgo, sino que debe actuar conforme a las situaciones que se le presentan durante el desempeño de su labor, aunque creemos que es importante que actúe predominantemente con el estilo democrático, ya que es el que da mayor oportunidad a que los demás participen en las decisiones y actividades a desarrollar en la escuela.

CAPÍTULO II

EL DIRECTOR EN LA DIMENSIÓN TÉCNICO- PEDAGÓGICA Y LOS PROCESOS DE INNOVACIÓN

El tema central de este segundo capítulo es la labor técnico - pedagógica del director y su papel como promotor o facilitador de la innovación en la escuela.

Nos interesa destacar las tareas que debe realizar el director dentro de esta dimensión. Con el fin de resaltar la importancia que debe dárseles, ya que muchas veces por la falta de formación del director no se les da la atención adecuada.

El papel del director en esta dimensión tiene que ver con la posibilidad de realizar prácticas innovadoras en la escuela; en este sentido interesa conocer cómo las propicia, cómo y con quién las realiza.

Por último, se analizan algunos factores que pueden obstaculizar tanto las labores técnico – pedagógicas del director como los procesos de innovación en la escuela.

2.1 La dimensión técnico - pedagógica

La dimensión técnico- pedagógica es un elemento primordial dentro de la comunidad escolar para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

La dimensión técnico- pedagógica, como ya dijimos, es la que da sentido a las prácticas educativas cotidianas que realiza la comunidad escolar. Su interés se centra en el proceso de enseñanza-aprendizaje, en sus propósitos, objetivos y estrategias, en la relación pedagógica que se da entre los diferentes protagonistas o agentes educativos. Además de que define en qué consiste la enseñanza, qué contenidos se deben transmitir, cómo se deben transmitir y cuál es la ayuda que debe brindar la escuela al estudiante.

La gestión dentro de esta dimensión busca dar sentido pedagógico a las actividades que realizan tanto los docentes como el director dentro de la escuela, que estas actividades vayan enfocadas a propiciar un proceso educativo de la mejor calidad posible, que facilite el aprendizaje en los alumnos, a través del uso de estrategias y técnicas adecuadas.

Los métodos y los recursos didácticos son indispensables para el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje. Entendiendo como método el camino o la manera que utiliza el educador para guiar o llevar al educando hacia el alcance de los objetivos establecidos, más precisamente podemos decir que el método “es la manera razonada de conducir el pensamiento con objeto de llegar a un resultado determinado y preferentemente al descubrimiento de la verdad”¹⁸.

Los recursos didácticos los entendemos como “los dispositivos que permiten dar un carácter concreto al contenido de la enseñanza, propiciar la observación y ejecución de

¹⁸ SAAVEDRA R., Manuel S. *Diccionario de Pedagogía*. México. Pax México. 2001 p105

actividades de aprendizaje, ya que facilitan el aprendizaje y por tanto el logro de los objetivos en condiciones óptimas”¹⁹.

Tanto el método como los recursos didácticos deben ser utilizados por el educador con la finalidad de hacer interesante y atractiva la clase para los educandos, para que éstos logren asimilar los contenidos. El método y los recursos didácticos deben ser llevados a cabo de una manera adecuada, atendiendo a las características de los educandos y su contexto, para que logren apoyar el desarrollo del proceso de enseñanza – aprendizaje.

Un aspecto importante que se debe cuidar en el proceso de enseñanza – aprendizaje, con relación a los conocimientos que se imparten dentro del aula, es lo que Chevallard (1998) refiere a "un contenido de saber que ha sido designado como saber enseñar, sufre a partir de entonces un conjunto de transformaciones adaptativas que van a hacerlo apto para ocupar un lugar entre los objetos de enseñanza. El "trabajo" que transforma de un objeto de saber a enseñar en un objeto de enseñanza, es denominado la transposición didáctica".²⁰

Con estas adaptaciones lo que se intenta es simplificar y traducir al alumno a un lenguaje cotidiano, el conocimiento científico, con la finalidad de que pueda aprenderlo y comprenderlo de una manera más sencilla.

El director debe conocer qué es lo que pasa dentro de las aulas; cómo enseñan los docentes, qué materiales utilizan, para asegurarse que el proceso de enseñanza sea adecuado y se dé un buen manejo de los contenidos.

En este proceso de la transposición didáctica hay que evitar:

"En primer lugar, un alejamiento excesivo del conocimiento científico que suele provocar un olvido de la lógica y del contenido del conocimiento adaptado. En segundo lugar, la sustitución del objeto del conocimiento puede conducir a que se considere como conocimiento erudito aquello que es solo su "traducción". En tercer

¹⁹ SEP. *Manual Técnico Pedagógico del Director del Plantel de Educación Primaria*. México, 1986. p31

²⁰ CHEVALLARD, Yves. *La transposición didáctica. Del saber sabio al saber enseñado*. Argentina. Aique, 1998. px45

lugar, puede ocurrir que la adaptación provoque una deformación, lo que da lugar a la creación de un falso objeto de conocimiento".²¹

Por esto se hace necesario realizar una revisión constante de la gestión del currículum, ya que al ser un instrumento indispensable para llevar a cabo la enseñanza, le facilita tanto al director, como al docente, la planificación del proceso de enseñanza – aprendizaje, de la graduación de los contenidos y el desarrollo de las actividades escolares lo que a su vez le facilita al alumno la adquisición del conocimiento.

Para Gimeno Sacristán el currículum "es concebido como un curso de estudio, como un cuerpo organizado de conocimientos que se transmiten sistemáticamente en la escuela, establece guías y líneas de intervención, la instrucción completa en cada caso singular, las formas más convenientes de tal intervención".²²

Es importante que tanto el director como los docentes conozcan lo que se plantea en el currículum, para poder planificar y desarrollar las actividades escolares que atañen el proceso educativo y adecuarlas a las características y necesidades de los alumnos que asisten a su escuela.

Es importante que dentro del proceso educativo, el alumno se involucre activamente en su propio aprendizaje, esto es que participe de una manera activa, crítica, reflexiva y responsable en el proceso. Para ello se hace necesario que exista una estrecha relación entre lo teórico y lo práctico, para que así el alumno logre vincular los conocimientos que se le transmiten con lo que experimenta y observa en la vida cotidiana, de esta manera podrá entender con mayor claridad los contenidos académicos.

El director, como encargado del centro escolar, es el responsable del buen cumplimiento de las tareas pedagógicas, es por ello que si quiere mejorar la calidad de las prácticas

²¹ FRIGERIO, Graciela. M. Poggi. op. cit p 70

²² SACRISTAN, J. Gimeno. y A. Pérez Gómez. *La enseñanza: su teoría y su practica*. Madrid. Akal. 1989. pp191-193

educativas, tendrá que saber lo que ocurre dentro de las aulas del establecimiento que conduce, con el fin de que pueda modificar a tiempo lo que no funciona o actuar de manera preventiva y no sólo remediar.

Para que las prácticas educativas logren centrarse en el aprendizaje de los alumnos, el director puede contribuir y ayudar a sus docentes en cuanto a su desempeño en el aula, respondiendo a las necesidades de aprendizaje de los alumnos, para lo cual debe orientar a sus profesores y motivarlos en cuanto a su actuación didáctica y a que utilicen estrategias y materiales didácticos con respecto a algún tema a enseñar. Para que el director pueda brindarle a sus docentes la ayuda necesaria, debe supervisar y evaluar su desempeño dentro del aula, para así conocer sus necesidades y capacidades.

En su apoyo el director debe respetar la personalidad y profesionalidad del docente; para después acompañarlos en la reflexión sobre su práctica educativa, ayudándolos a recuperar sus aciertos, a corregir sus desaciertos con el fin de orientarlos en cuanto a cómo mejorar su trabajo.

Una forma de conocer algunas necesidades de los docentes y logros de los alumnos es aprovechar todos los espacios y oportunidades que permitan conocerlos y acercarse a ellos, como pueden ser los espacios de las ceremonias cívicas, de la realización del periódico mural, el salón de clase, observar a los alumnos en sus juegos en el patio a la hora del recreo, etc. Al estar al pendiente de lo que sucede en la escuela, puede prevenir, modificar o corregir las prácticas educativas que no funcionen adecuadamente.

Otro espacio que permite conocer el aprovechamiento de los alumnos es por ejemplo cuando algún docente por alguna razón no asiste, él puede suplirlo durante ese tiempo y darse una idea del nivel académico de los alumnos, y posteriormente comentarlo con el maestro, analizar con él lo observado y hacerle sugerencias para satisfacer alguna necesidad educativa detectada en el grupo y así contribuir a elevar el nivel académico del mismo.

El avance programático es un instrumento en el cual los maestros plasman la organización semanal de los contenidos, sus objetivos, así como las estrategias que tentativamente van a emplear y el material a utilizar; el director al revisar dicho avance, puede formarse una visión aproximada de cómo van trabajando los alumnos durante el curso.

El director debe propiciar reuniones de trabajo colegiado y colaborativo con todos los docentes, para que éstos analicen los planes, programas de estudio y los libros del maestro y del alumno, con el fin de que todos conozcan los objetivos, discutan y analicen las formas de desarrollo de los mismos y así logren cumplir los objetivos propuestos.

El director debe vigilar* y atender que los docentes utilicen métodos y técnicas acordes al grado y a la asignatura que se enseña, siguiendo los lineamientos de los planes y programas que marca la SEP. Esta supervisión la puede realizar junto con la revisión del avance programático, mediante visitas a las aulas o recorriendo los pasillos, observando todo lo que pasa en la escuela; pero a la vez debe darles la mayor libertad posible a los docentes para poder elegir y utilizar el método de enseñanza que crean convenientes para satisfacer las necesidades de aprendizaje de su grupo.

Si dicha libertad, además de permitir este ejercicio autónomo, promueve la reflexión, el análisis sobre el proceso, contribuirá a que el docente sea cada vez más profesional, más pertinente en el desempeño de su práctica, además de propiciar que en el proceso de enseñanza –aprendizaje vinculen los conocimientos con las experiencias cotidianas de los niños.

Otra labor del director para asegurar el logro de aprendizajes por parte de los alumnos, es la de alentar, orientar y fortalecer la formación continua de los docentes, canalizándolos e informándolos de los cursos de capacitación y actualización a su alcance, con el fin de que los docentes se mantengan actualizados. Asimismo debe apoyarlos para que los

* Entendiendo como vigilar no una forma de represión sino una forma que tiene la función de apoyar la tarea docente.

conocimientos y experiencias, obtenidas en dichos cursos sean aprovechados y puestos en práctica de acuerdo a las condiciones y necesidades de la escuela.

Como líder académico que puede ser, también debe junto con el maestro de grupo, atender los problemas de aprendizaje que pudieran surgir en el salón de clase, para orientar tanto al maestro como a los padres de familia al respecto, así como poder canalizar al alumno que presente problemas agudos y que requiera mayor atención a una institución especializada para que se le brinde la atención requerida y necesaria.

~Para garantizar el éxito del proceso de enseñanza – aprendizaje, una tarea importante es la asignación y distribución de grados y grupos a los maestros, decisión que debe tomar el director teniendo en cuenta las habilidades, capacidades e intereses de cada uno de los maestros, con el fin de que éstos cumplan con las exigencias del grado y del grupo. Por otra parte los grupos deben ser conformados al azar, sin prejuicios que den lugar a “etiquetas” entre los alumnos y a expectativas negativas entre los docentes. Asimismo, el director debe cuidar que el número de alumnos por grupo sea equitativo y de acuerdo al espacio institucional y la matrícula con la que cuenta la escuela.

Los criterios que puede considerar el director para la asignación de los grados y grupos son: que el docente del primer grado continúe con el mismo grupo en el segundo grado mantener al docente en un mismo grado tomando en cuenta su experiencia en el mismo, asignarle al docente un grupo “difícil” por su carácter de control, asimismo el director debe atender en lo posible los intereses de los docentes, preguntándoles qué grado y qué grupo prefieren para un cierto ciclo escolar, etc.

≈Un factor importante para el buen desempeño de las actividades educativas es el clima escolar o el ambiente de trabajo, en este sentido es importante que el director propicie un

~ Observaciones que pudimos realizar durante nuestro servicio social, realizado en la Esc. Primaria "República de Islandia" o información adquirida por medio de una entrevista hecha al director del plantel.

clima de trabajo* adecuado, no sólo para los docentes, sino también para los alumnos ya que la relación de confianza que puede existir entre todos los miembros de la comunidad favorece el mejor desarrollo de las actividades educativas en el centro escolar, con el consiguiente beneficio para los alumnos; por tanto el director debe favorecer un clima de confianza, de respeto y mantenerse cercano a maestros, alumnos y padres de familia, a través de un diálogo abierto y respetuoso.

Un buen clima de trabajo requiere que el director sea una persona capaz de escuchar a los demás, que atienda sus intereses en lo posible, que ofrezca buenas condiciones materiales de trabajo y que acepte negociar cuando surja alguna diferencia, tratando a los miembros de manera cordial y respetuosa.

Debe dar lugar a una comunicación abierta que permita tratar de manera profesional los problemas educativos y sus posibles soluciones y evaluar los resultados obtenidos a partir de las acciones emprendidas, debe de reconocer a los docentes como personas inteligentes y capaces de lograr los objetivos que se planteen y de enfrentar los problemas que se generen en la vida cotidiana de las aulas.

El director debe saber brindar y pedir ayuda a los docentes, a los padres, a los alumnos, cuando se requiera, para que así se logre un trabajo escolar colegiado basado en la confianza.

El proponer y el sugerir formas de evaluación sobre el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, con la finalidad de evaluar el desempeño del alumno como del docente, es otra de las tareas que debe llevar a cabo el director. Entendiendo como evaluación un proceso que permite obtener la información de los avances y resultados relativos al proceso de enseñanza – aprendizaje que se han dado en un determinado tiempo.

* Por clima de trabajo entendemos un ambiente de trabajo, el cual es resultado de las condiciones, actividades y conductas que van a permitir las relaciones de confianza entre los miembros de la comunidad con el objetivo de que todos se sientan cómodos, beneficiados, respetados y parte de un equipo de trabajo, el cual va a coadyuvar en su desarrollo profesional y personal.

Con la evaluación se pretende valorar “la formación y aprendizaje de los alumnos, desempeño de los profesores, iniciativa y participación del director, organización de la escuela y participación de los padres de familia”.²³ La evaluación tiene como finalidad mejorar las acciones educativas y los mecanismos y a la vez mejorar el proceso de enseñanza-aprendizaje.

Dado el importante papel que está llamado a desempeñar el director en el logro de la misión de la escuela, es necesario e importante que él mismo se autoevalúe y autocritique esto es que analice y reflexione sobre su práctica; tome conciencia de sus límites, de sus defectos o errores y que en su trato con los maestros separe lo personal de lo profesional, tanto dentro como fuera de la escuela.

Las prácticas administrativas, organizacionales y sociales deben de servir de apoyo a la realización de las prácticas pedagógicas, para lograr una educación de calidad.

El director debe procurar no descuidar la dimensión técnico-pedagógica por atender las exigencias administrativas de la gestión, tareas que debe atender pero sin perder de vista que éstas no son importantes en sí mismas, sino en tanto contribuyen al buen funcionamiento de la institución. Para ello es importante llevar una agenda de sus actividades y analizarla, para cuidar que haya un equilibrio en sus tareas. Dicha agenda le va a permitir darse cuenta de las tareas que no ha realizado, así como de las que ha priorizado y han requerido mucho de su tiempo; esto le será útil para modificar sus prácticas si está descuidando otros aspectos de la gestión.

El desequilibrio en la atención de las diferentes dimensiones a menudo se debe a la falta de formación dentro de las mismas, por esto recalamos la importancia de que el futuro director reciba una formación previa a asumir el puesto, ya que debe estar preparado tanto en el terreno teórico como en el terreno práctico para el desempeño de su labor. Cabe

²³ SEP. *Guía para el diseño y operación de proyecto escolar*. México. SEP .p36

mencionar que el director no es la única persona que desempeña labores de supervisión técnico-pedagógicas dentro de la escuela, sino que también los supervisores escolares y los asesores técnicos cumplen con esta tarea, directivos que también debieran tener una preparación para su labor.

Para lograr una mejor calidad de los aprendizajes de los alumnos, es importante dar lugar a la innovación en las prácticas educativas, con el fin de que éstas se adecuen al cambio y no se vuelvan obsoletas e inoperantes.

2.2 La exigencia de la innovación

La escuela es presionada por los cambios constantes que se dan en la sociedad en lo económico, político, tecnológico, cultural y axiológico, ya que de no responder a ellos deja de cumplir con lo que la sociedad le demanda, por lo cual se requiere que la escuela se adapte a esos cambios sociales, y que responda a las nuevas demandas que se le plantean, con la finalidad de que los alumnos reciban una educación que les permita pensar, entender e interpretar la realidad en la que viven, además de que aprendan a aprender y aprendan a aplicar lo aprendido.

La escuela debe cambiar constantemente las prácticas educativas con el fin de adecuarse a los nuevos contextos, a las nuevas exigencias que se le plantean a la educación, para que no se vuelva obsoleta e inútil y cumpla con su misión brindando una educación de calidad, que contribuya a que el alumno tenga mejores condiciones de vida.

Cabe aclarar que el cambio no es sinónimo de la innovación. Al cambio lo vamos a entender como el proceso en el cual se realiza una serie de modificaciones en la estructura y en las prácticas educativas con la finalidad de mejorarlas. Sin embargo no todo cambio supone un proceso de innovación, esto quiere decir que no siempre va a implicar una

transformación o un progreso; por lo contrario toda innovación trae consigo un cambio, una transformación y un progreso.

Entendemos por innovación "una acción que comporta la introducción de algo nuevo en el sistema educativo, modificando su estructura y sus operaciones de tal modo que resultan mejorados sus productos educativos"²⁴

La innovación educativa es un proceso que conlleva una serie de acciones intencionadas, sistematizadas e integradas que buscan la transformación de la institución escolar. Las innovaciones para ser efectivas y duraderas deben surgir o buscarse desde el interior de la institución, con la participación colegiada de los docentes y basándose en la identificación de las necesidades que se tengan.

En particular con la innovación se busca mejorar el proceso de enseñanza aprendizaje, de tal manera que le permita al alumno comprender los cambios que van surgiendo en el contexto social en el que se desenvuelve, para que a su vez sea capaz de enfrentar las problemáticas que se le presenten. Con ello la innovación favorece no sólo al sujeto, sino también al desarrollo social.

Para que realmente se pueda hablar de innovación, ésta debe darse en todos los miembros del centro escolar y no sólo en unos cuantos, pues de no ser así no se puede hablar propiamente de una innovación, ya que no se está transformando en su totalidad el sistema.

El proceso innovador al interior de la escuela, va a permitir que se generen las condiciones necesarias para que la educación que se imparta dentro de la misma, cumpla con los objetivos esperados y se imparta una educación de calidad.

Entendemos por calidad educativa la "capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y

²⁴ MARÍN, R y Rivas, M. *Sistematización e Innovación Educativa*. Madrid, UNED. 1984. p22

ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes"²⁵

Para poder realizar innovaciones que permitan elevar el nivel de la calidad educativa, se requiere de un desempeño eficaz y eficiente por parte del director y de los maestros en la vida diaria de la escuela. Como ya se ha dicho, el director junto con los docentes deben estar conscientes y comprometidos con mejorar la calidad de la escuela, compartiendo los objetivos de la innovación.

2.2.1 Fases de la innovación.

El proceso de innovación implica el tránsito por una serie de fases que tienen la finalidad de orientar el proceso innovador, ya que todo proceso innovador es gradual, es decir que es algo que no se da de la noche a la mañana sino que se va construyendo a lo largo de varias etapas.

Estas fases o etapas según Antúnez (1993) son:

En primer término **el diagnóstico**, esta fase supone que el director y el grupo de maestros se reúnan para identificar el problema a solucionar, a través de estudiar y de evaluar la realidad educativa en la escuela. A partir de un buen diagnóstico se pueden identificar las debilidades y las fortalezas de la institución.

En un segundo momento se deben de **crear las condiciones favorables**, es decir en esta fase el director básicamente debe buscar los medios que favorezcan el proceso de innovación, estos medios van desde motivar y capacitar a las personas que participarán en el trabajo innovador hasta intentar vencer las resistencias que pudieran presentarse.

²⁵ SCHMELKES, Sylvia. *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México, SEP. 1992. p13

La tercera fase supone la **identificación y jerarquización de los problemas**, después de que el director junto con los docentes han detectado él o los problemas, deben valorarlos, para así jerarquizarlos de mayor a menor importancia para después darles solución dependiendo su urgencia y su posibilidad de solución.

En cuarto lugar es importante **identificar y evaluar el objetivo a alcanzar**, en esta fase el director junto con el equipo maestros debe establecer el objetivo al que se quiere llegar con la innovación, además de saber por qué y para qué se quiere cambiar.

Cubiertos los pasos anteriores es posible **proponer y evaluar posibles soluciones**, dentro de esta etapa el director junto con los docentes buscan las alternativas con las cuales se puede dar solución a los problemas y una vez identificadas las alternativas posibles, evaluarlas en cuanto a los recursos humanos y materiales requeridos y con los que se cuenta.

La sexta fase implica la tarea de **planificar**, la cual supone la anticipación del trabajo, tomando en cuenta las disposiciones, los recursos y las funciones de cada uno de los participantes. Esta fase le permite al director y a la comunidad escolar llevar un orden y un control en las actividades para lograr la innovación.

Hecho lo anterior, lo siguiente es **ejecutar la acción**, en esta fase el equipo innovador pondrá en marcha las actividades previstas en el plan de la innovación.

Otra fase importante es la relacionada con las tareas de **evaluación**, en esta penúltima fase se analizan los resultados obtenidos en el proceso de innovación. Cabe mencionar que la evaluación puede darse a lo largo de todo el proceso innovador con la finalidad de ir valorando lo que está o no funcionando.

Finalmente es conveniente pensar en la **difusión**, el director debe comunicar y dar a conocer el proyecto de innovación tanto a los miembros internos como a los externos de la institución, para que esto pueda ser recuperado por otros agentes educativos.

Estas fases pueden ser utilizadas o consideradas por director y docentes para diseñar e implementar el Proyecto Escolar* de su centro.

2.3 El director como agente de la innovación

El papel del director como líder es muy importante para la innovación de las prácticas educativas, porque la innovación requiere de un líder que apoye con una organización pertinente y dé una dirección a las actividades de innovación.

El director es el elemento clave para promover o impedir los cambios en la institución escolar, ya que es a quien se le delega formalmente la autoridad, quien conoce y maneja la información del centro, por ello es que puede influir de manera positiva o negativa en la conducta de los demás actores que participan en el proceso. Su tarea central es la búsqueda de los medios que favorezcan que los demás acepten voluntariamente y se comprometan con las tareas a realizar para poder llevar a cabo la innovación.

En concordancia con lo señalado en el apartado anterior, para poder promover la innovación el director debe en primer lugar estar comprometido con la misión de la escuela y contar con la capacidad de negociar, comunicar y propiciar la unión entre los miembros, además de las habilidades para motivar y/o presionar cuando sea necesario, así como tolerar y manejar los conflictos que pudieran surgir.

* "Es un instrumento que expresa la forma particular en que cada escuela se propone lograr que todos los niños y las niñas que atiende adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades intelectuales y actitudes que constituyen los propósitos educativos para la primaria" (SEP. *El proyecto escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela*. México, SEP. 1999 p15)

Para poder impulsar acciones innovadoras es importante que el director conozca el contexto interno y externo de la escuela, además de medir las posibilidades y los recursos con los que cuenta su escuela, para poder llevar a buen fin el proceso innovador y no comprometer a la comunidad en una acción destinada al fracaso, lo cual puede impedir esfuerzos futuros de innovación.

Otros aspectos importantes que debe conocer son las capacidades, necesidades e intereses del personal docente. Este conocimiento le va a ser útil para saber a quién delegarle ciertas tareas, cómo comunicarse con ellos, cómo orientarlos, cómo apoyarlos y cómo estimularlos a lo largo del proceso de innovación.

Para poder emprender un proceso de innovación es vital que el director cuente con el apoyo de los docentes, para ello es importante que a la vez busque convencerlos y motivarlos para que se comprometan de manera activa en el mismo. Si trabajan en equipo podrán aprender de todos y entre todos, además de compensar sus debilidades; la participación comprometida los hará sentirse corresponsables de la problemática y parte de la solución de la misma.

El director, como ya se ha mencionado, junto con los docentes debe precisar cuáles son los objetivos a los que se pretenden llegar, qué se quiere innovar, cómo y cuándo. Los padres y alumnos deben conocer cuáles son los objetivos a los que se pretenden llegar; para ello el director debe informarles de las acciones que van a emprender además de explicarles las razones por las cuales se quiere generar un cambio, para que todos se sientan igualmente implicados en este proceso. Con este fin debe también promover que los valores y los significados del cambio sean compartidos entre todos ellos, esto se puede lograr si se consideran los intereses y las necesidades de todos los implicados.

Una adecuada comunicación entre director y demás miembros de la comunidad es fundamental para generar un clima de confianza que permita que expresen libremente sus opiniones e ideas, sus dudas, sus temores, mismos que el director debe de atender. La

comunicación también es importante en el proceso de innovación, ya que mediante ella se puede apoyar una toma responsable de decisión.

Otra labor importante que debe realizar el director, junto con los maestros, para que la innovación sea exitosa es la planificación, en la cual se establecerá y se priorizará los objetivos y actividades del proceso.

Asimismo para garantizar de la mejor manera posible el éxito del proceso, debe cuidar que cada uno de los miembros esté en el lugar correspondiente a sus capacidades y habilidades, además de distribuir los recursos materiales necesarios para poder llevar a cabo el procesos de innovación. El director, en caso necesario, debe solicitar y buscar el apoyo de especialistas externos, ya que con su orientación, asesoramiento y apoyo se pueden potenciar las capacidades y habilidades de los miembros de la escuela y así facilitar el proceso de innovación.

≈El apoyo externo puede ser muy útil ya que el asesor al no estar vinculado directamente con la situación actual de la escuela, puede ayudar a ver con mayor objetividad los problemas y proponer y/o valorar soluciones.

Durante el proceso de innovación, el director debe fomentar una evaluación continua del proceso seguido, que permita reconocer los avances y las obstrucciones que se han ido originando a lo largo del mismo, para así cambiar y/o introducir nuevas estrategias. Igualmente debe procurar que la evaluación sea formativa para los implicados, es decir que favorezca el aprendizaje, el perfeccionamiento de los docentes, ello hará que el equipo docente tenga una formación cada vez más sólida y por ende sea más seguro, más confiable en sus decisiones.

2.4 Factores que obstaculizan las labores técnico – pedagógicas del director y la innovación escolar

El director al atender la dimensión técnico – pedagógica suele enfrentarse a factores que pueden dificultar la labor educativa, es aquí donde puede entrar la innovación, ya que el director al darse cuenta de que el funcionamiento de la escuela no es el adecuado, de la existencia de prácticas educativas que no permiten un proceso de enseñanza - aprendizaje de calidad; puede buscar la forma mediante la cual se logren superar los factores que están obstaculizando el logro de los objetivos educativos. Para ello se va a requerir de una innovación, de una transformación de las prácticas educativas que permitan una enseñanza y un aprendizaje autónomo, crítico y reflexivo.

Al igual que existen factores que impiden la realización de las tareas pedagógicas existen igualmente factores que dificultan el llevar a cabo una innovación dentro de la escuela, mismos que el director debe solucionar o eliminar en primer término.

Para esto, debe en primer lugar conocer cuáles son los obstáculos que entorpecen el proceso de innovación.

El obstáculo más frecuente con el que se puede enfrentar el director es la burocracia: ésta, pone el énfasis en el manejo de trámites administrativos, por lo cual puede llegar a ser considerada como un factor que dificulta la realización de la innovación. El cumplimiento de trámites administrativos largos y complicados puede restar tiempo y energías para llevar a cabo el proceso innovador. Centrar la atención en el aspecto administrativo puede llevar a una rutinización de las prácticas educativas.

El énfasis en lo administrativo considera como de mayor relevancia el seguimiento de las normas establecidas, más que el resultado que se pueda obtener; es decir se hacen las cosas más por cumplir que por beneficiar a las personas que conforman la escuela. El excesivo

manejo de trámites administrativos, suele imponerse fácilmente sobre las tareas pedagógicas, y por ende sobre las acciones orientadas a la innovación.

La concentración del poder en la figura del director también puede convertirse en un obstáculo para el proceso de la innovación educativa, ya que al tomar ciertas decisiones sin considerar la participación de todos los involucrados (por ejemplo el permitir o no actividades dentro del aula, en las cuales participen los padres, o las salidas extraescolares que favorezcan el aprendizaje de los alumnos) pueden generar resistencias en algunos docentes, mientras que otros pueden aceptarlas más por temor a las represalias que por la propia satisfacción. Este obstáculo puede ser considerado como el de “no democracia”, ya que supone la ausencia de la participación de los miembros de la institución en lo que se quiere innovar, ya que no se les considera en la toma de decisiones que afecta el trabajo escolar.

Otro problema más, que frecuentemente enfrentan los directores es el relativo a la situación económica, ya que si la escuela no cuenta con recursos materiales y/o financieros puede tornarse difícil realizar innovaciones en las prácticas educativas; debido a la falta o escasez de los recursos materiales necesarios.

En ocasiones cuando las escuelas por diversas razones no cuentan con recursos para financiar sus proyectos de innovación, el financiamiento requerido puede ser obtenido por otros medios, por ejemplo con la cooperación de los padres de familia, aunque esto significa un esfuerzo extra a realizar.

En la actualidad, en nuestro país esta situación empieza a cambiar con el Programa de Escuelas de Calidad*, programa que les permite contar a las escuelas con recursos adicionales para realizar innovaciones además de emprender mejor su labor.

* “El Programa Escuelas de Calidad es una iniciativa del Gobierno Federal con recursos extraordinarios no regularizables, cuyo propósito es fortalecer y articular los programas federales y estatales orientados hacia el mejoramiento de la escuela básica; forma parte de una política nacional de reforma de la institución escolar. Su propósito es apoyar las acciones que la comunidad escolar participante decida para mejorar la calidad del servicio

Otro obstáculo, no de menor importancia, es la falta o mala comunicación en el aspecto pedagógico entre los miembros de la comunidad escolar, problema que puede originarse a partir del individualismo y/o el aislamiento de los diferentes actores. Por ejemplo, el docente sólo en el aula y el director sólo en la dirección sin que uno ni el otro puedan conjuntar esfuerzos en un trabajo colaborativo. La falta de comunicación en el proceso de innovación puede hacerlo más difícil, ya que no se logra dar a conocer lo que se quiere lograr o los avances alcanzados. Es por ello que el director, en base a las características y necesidades de la escuela, debe generar los canales de comunicación que le permitan acercarse a sus docentes y alumnos y así favorecer que unas y otras conozcan y analicen, las propuestas de innovación.

El individualismo podemos considerarlo como un obstáculo que impide el trabajo colegiado, la puesta en común de conocimientos, saberes, experiencias, problemas, opiniones, inquietudes, de los docentes. El individualismo lo entenderemos como la "característica del comportamiento profesional de los profesores, en el sentido de que plantean su práctica aislados unos de otros y no formalizan ni suelen comunicar su experiencia a otros compañeros, teniendo el aula como espacio dominante de su actuación al que circunscriben su técnica pedagógica".²⁶

El individualismo niega la posibilidad de convertir la discusión académica en un espacio de aprendizaje. Sin embargo hay que reconocer que el trabajo colegiado no es una panacea que resuelva todos los problemas. A veces es necesario dar espacio al trabajo individual de reflexión, de análisis antes de abordar el trabajo de forma colegiada. En el tercer capítulo ahondaremos más sobre el tema de la colegialidad, individualismo e individualidad.

La falta de participación y la falta de apoyo por parte de los padres de familia puede ser también un factor obstaculizante en la mejora de la calidad. Esto puede deberse a diversas

educativo y de los resultados de aprendizaje. Su objetivo es fomentar la transformación de los centros escolares públicos de educación primaria en escuelas de calidad."

²⁶ SACRISTAN, J. Gimeno. "Investigación e innovación sobre la gestión pedagógica de los equipos de profesores. En: Ezpeleta, Justa y Furlán Alfredo. *La gestión pedagógica de la escuela*. Santiago, Chile, UNESCO OREALC, 1992. p. 76

causas (trabajo, personales, fisiológicos), hay algunos padres que a pesar de que tienen la facilidad o la oportunidad de asistir a la escuela se resisten a hacerlo no importándoles la contribución que pueden hacer a favor del aprendizaje de sus hijos. Esta ausencia de participación puede afectar los planes y los procesos de innovación iniciados y a la vez afectar el aprendizaje de los alumnos. El director debe buscar la manera de hacer participar a los padres a través de acuerdos, para ello, debe hacerles ver la importancia de su participación.

Otro obstáculo, que igualmente se presenta son las resistencias al cambio que se dan entre algunos de los miembros de la institución escolar, las cuales pueden presentarse ya sea de manera individual o colectiva, dichas actitudes tienden a manifestarse a través de conductas como: quejas, ausentismo injustificado, amenazas, etc.

Las resistencias pueden tener su origen en el miedo al cambio, temor a perder lo que se tiene, en defensa de los propios intereses, inseguridad, desconocimiento del proceso de innovación, por falta de confianza entre el personal o ante una gestión y un liderazgo inadecuados.

2.5 ¿Cómo reducir los factores que obstaculizan las labores técnico – pedagógicas e innovadoras del director?

Tal como planteábamos, al hablar del desarrollo del proceso de innovación, el director puede toparse con los obstáculos antes mencionados, que pueden hacer más difícil lograr la transformación que se quiere hacer en la escuela.

Ante esto el director, como gestor de la escuela, debe buscar la forma mediante la cual se puedan vencer o disminuir tales obstáculos. Para esto, él junto con el equipo de maestros debe desarrollar algunas acciones que permitan o ayuden a disminuirlas y a su vez realizar

el proceso de innovación. Las formas de actuar o las estrategias que pueden tomar o desarrollar los encargados de la innovación pueden ser las siguientes:

Hacer énfasis en los procesos de información; el director debe buscar los medios adecuados con los cuales se comunique lo que se quiere hacer o a dónde se quiere llegar con la innovación. El director debe explicar y justificar la lógica e importancia del proceso innovador.

Este tipo de estrategias pueden realizarse a través de las entrevistas tanto formales como informales entre director y docentes, enviando circulares a todos los miembros de la comunidad escolar en los cuales se explique de manera sencilla el proceso de innovación y además incluirla como tema importante en las reuniones en las cuales se dé a conocer de manera verbal el mismo proceso.

Dando oportunidad de Participación; el director al igual que los maestros debe motivar y convencer a los miembros de la comunidad escolar que están en contra de realizar la innovación, señalando la importancia de sus intervenciones en el proceso. Si se les da la oportunidad de participar en la toma de decisiones sobre los aspectos de innovación, se logrará implicarlos, responsabilizarlos y comprometerlos con el trabajo de transformación. Es posible que se logre hacerlos sentir parte del proyecto; protagonistas del mismo, lo cual suele contribuir a vencer las resistencias.

Dar la facilidad y el apoyo necesario; el director al identificar los obstáculos debe propiciar el apoyo necesario para la realización de la innovación, el cual puede ser humano o material y además puede ser interno o externo.

En esta estrategia, el director puede también brindar, si es necesario, una capacitación y una actualización a sus docentes, para que asuman el proceso de innovación. La formación que debe brindar el director debe ser tanto al inicio del proceso como durante el desarrollo del mismo.

Saber negociar; el director debe lograr una distribución de tareas de manera equilibrada, donde ambas partes (director – docentes) se sientan conformes con lo que trabajan. Por tanto el director debe ser flexible y saber escuchar los intereses de los demás para que así se logre llegar a un acuerdo que convenga y beneficie a todos los miembros del proyecto de innovación.

Otras estrategias que puede utilizar el director son las que Antúnez (1993) llama *manipulación y cooptación*, la manipulación supone cambiar o distorsionar un poco algunos de los aspectos que se incluyen o mencionan en el proyecto, con el fin de hacerlos más atractivos e interesantes para los que se oponen. En cuanto a la cooptación, lo que se intenta con ella es conseguir de alguna forma a los líderes de los grupos que se oponen, lo cual puede lograrse si se les da un papel fundamental o importante en las decisiones de innovación. Estas estrategias pueden ser muy útiles, pero que a su vez también pueden ser muy peligrosas; esto debido a que si las personas con las que se ponen en práctica llegan a darse cuenta de que están siendo "engañados", pueden perder la confianza por completo en las personas encargadas de la innovación y oponerse más a ella.

CAPÍTULO III

LA GESTIÓN CENTRADA EN LA PARTICIPACIÓN Y EN LA COLEGIALIDAD.

Para abordar este tema, creemos conveniente en primer lugar hablar de la participación y el trabajo colegiado, su importancia y ventajas como apoyo para la realización de la innovación y cómo el director desde la gestión puede propiciar este tipo de trabajo; y en segundo lugar ahondaremos en los factores que obstaculizan la realización de un trabajo colegiado y participativo; entre los cuales podemos destacar el individualismo, los conflictos entre los diferentes actores, un clima escolar tenso, difícil; y las malas condiciones materiales del trabajo docente.

3.1 La participación y el trabajo colegiado como apoyo a la innovación.

Hoy tenemos claro que la escuela para que pueda funcionar de una manera adecuada como organización requiere de la participación y la colegialidad de todos los miembros de la comunidad educativa, ya que la educación concierne a todos, por esto deben ser involucrados en el análisis de la situación y en la toma de decisiones que afectan a todos los miembros de la escuela. A continuación abordaremos en primer lugar la importancia de la participación y en un segundo momento trataremos el concepto de la colegialidad.

3.1.1 La participación

Si lo que se quiere es que la escuela tenga un buen funcionamiento, es fundamental que se dé la participación de toda la comunidad en la toma de decisiones, en las actividades que se emprendan para solucionar los problemas y para lograr mejoras en la calidad, ya que con ella se pueden facilitar las soluciones de los problemas así como también el surgimiento y la realización de las innovaciones escolares.

Por participación entendemos "al conjunto de actividades mediante las cuales los individuos se hacen presentes y ejercen influencia en ese elemento común que conforma el ámbito de lo público".²⁷

La participación favorece que los miembros compartan sus experiencias, además de que se les hace sentir como parte importante de la escuela, lo cual facilita que asuman una actitud comprometida y responsable con sus labores, cumplir con los acuerdos tomados y concretar los objetivos esperados.

²⁷ FRIGERIO G. Y M. POGGI. op. cit p. 104

Mediante la participación con base en el trabajo colegiado y colaborativo se puede buscar la solución a los problemas que enfrentan en la escuela, además de que puede ser un apoyo para la realización de la innovación. Cuando existe un buen clima de trabajo, en el que los docentes pueden expresar y compartir sus dudas, inquietudes e ideas sin ningún temor a la crítica y existe compromiso en torno a los objetivos fijados, pueden generarse ideas propositivas, con las cuales se busque cambiar o transformar las prácticas educativas que realizan dentro del aula o de la escuela, con la finalidad de mejorar la educación que imparten.

Para que la participación sea posible debe existir un respeto entre los miembros, para ello es necesario que los diferentes miembros de la comunidad estén conscientes de que cada uno percibe la realidad de distinta manera, por lo cual se debe intentar comprender al otro, esto no quiere decir que siempre se le dé la razón, pero sí tratar de entender sus razones y después de un análisis, y reflexión conjunta es posible que los puntos de vista se complementen.

La participación es importante para que la escuela sea una institución que se organiza y gestiona de manera democrática.

Para San Fabián citado por Menéndez Medina (1994:137):

“La participación como forma de organización y funcionamiento reporta muchas ventajas a la Comunidad Educativa:

- Aprovechamiento racional de los recursos.
- Distribución de las tareas y diversificación de trabajo.
- Riqueza de puntos de vista.
- Aportación de apoyo y respaldo a las iniciativas.
- Colaboración en la resolución de conflictos, en la toma de decisiones y en la realización de proyectos.
- Intercambio de información y experiencias.
- Trabajo en equipo, negociación y corresponsabilidad.
- Formación de personas tolerantes, abiertas y flexibles.
- Aportación de datos y conocimientos sobre las peculiaridades e intereses de todos los sectores y del entorno escolar.

- Aumento en el grado de satisfacción y mejora del clima de relaciones de las personas implicadas en el proceso”.²⁸

Como ya se ha mencionado, el papel del director es importante para generar, motivar y apoyar la participación de los miembros de la comunidad educativa. Como responsable de la gestión y de la organización del plantel, debe dar apertura para que los docentes den su punto de vista, esto le permitirá a él enriquecer la visión que tenga de la escuela.

En ocasiones el director puede no darse cuenta o no tener total claridad sobre algunos aspectos que suceden dentro del plantel que gestiona, por tanto esta apertura es importante porque los maestros y el director de manera conjunta pueden analizar los problemas, las situaciones conflictivas que se presentan en la escuela y buscarles solución. Para ello se requiere por parte del director y de los docentes la capacidad de escuchar y entender los aportes de cada uno de ellos. Además es importante el intercambio de ideas y experiencias, lo que sirve como apoyo y contribuye igualmente a su formación.

El director debe propiciar una cultura de participación, tomando en cuenta que es un proceso que se va a dar de manera gradual y que es algo que se construye día a día, por lo que no debe obligar o forzar a la participación, sino que con su apoyo y motivación logre que el resto de la comunidad escolar se sienta corresponsable del trabajo y poco a poco consiga su participación voluntaria.

Dentro de la escuela debe buscar y abrir los canales de comunicación que contribuyan a mantener informados a todos los miembros, ya que la información permite lograr el conocimiento sobre los acontecimientos, problemas y/o posibilidades, que facilita la participación y da transparencia a las decisiones que se tomen en la escuela.

²⁸ SAN FABIAN. Citado por: D' Angelo Menéndez, Estela y Ángeles Medina de la Masa. “¿Cómo organizar una institución centrada en la participación?” en: *Antología de Gestión Educativa*. SEP. México.2001. p 137

Es importante que dentro de la escuela, el director abra los espacios para la participación, dejando claro los niveles y las materias en el que los docentes y otros actores pueden participar.

Para Frigerio y Poggio (1994) los niveles de participación pueden ser:

Informativo: en este nivel se restringe a informar sobre lo que pasa en la escuela, por ejemplo, avisar a los alumnos o padres de familia del calendario escolar.

Consultivo: nivel que tiene como objetivo conocer la opinión de los docentes, alumnos, padres de familia, en torno a un problema, plan de trabajo o decisión a tomar; la cual puede condicionar e influir sobre los procesos de toma de decisiones. Por ejemplo cuando frente a la deserción escolar el director busca la manera de disminuir o resolver dicha problemática, puede preguntar y consultar a los docentes y a los padres de familia sobre las medidas a tomar para después de una valoración de las opiniones vertidas tomar la decisión.

Decisorio: en este nivel participan exclusivamente los responsables de la toma de decisión; como por ejemplo, el Director y Mesa directiva, la Sociedad de padres de familia, para realizar una actividad en beneficio de los niños, pero donde se requiere de la participación de los padres de familia.

Ejecutivo: este nivel de participación involucra a los individuos que han de llevar a cabo las decisiones tomadas.

Evaluativo: requiere la participación de todos involucrados para llevar a cabo una evaluación de las acciones realizadas.

Es necesario que el director establezca estos niveles de participación, de acuerdo con el objetivo buscado y con la intención de que todos se sientan tomados en cuenta.

Cabe mencionar que la participación, aunque sea fundamental en el desarrollo de la institución escolar, no garantiza la calidad del trabajo realizado, lo cual podemos relacionarlo con lo que Hargreaves (1999:221) llama "colegialidad artificial", que trataremos más adelante. Sin embargo, si el director logra por parte de los docentes una participación real y consciente puede llevarlos a conseguir un trabajo en equipo que tenga mayor posibilidad de éxito.

El verdadero trabajo colegiado, es importante para la transformación del centro escolar, en beneficio de los miembros de la comunidad.

3.1.2 La colaboración y la colegialidad.

El trabajo colaborativo y colegiado en las escuelas, ha tomado mayor importancia en los últimos años como respuesta a la problemática del individualismo por parte de los docentes. Para lograrlo es importante que el director sea un líder escolar que se acople y se una con sus docentes para poder lograr los fines educativos comunes. Con este fin debe buscar los caminos y las maneras para irlos involucrando de manera gradual en las tareas de la escuela, para realizar innovaciones que permitan mejorar la calidad de las prácticas educativas de la escuela.

La colaboración y la colegialidad permiten el crecimiento profesional del docente, ya que se asume mejor la responsabilidad de las decisiones tomadas y por tanto el compromiso en el logro de las metas previstas, además:

"La colegialidad y la colaboración del profesorado no sólo son importantes para la elevación de la moral y la satisfacción del profesor... sino que son absolutamente necesarias si queremos que la enseñanza se sitúe en el orden más elevado... La colegialidad y la colaboración también son precisas para asegurar que los profesores se beneficien de sus experiencias y continúan progresando durante su actividad profesional".²⁹

²⁹ SHULMAN, L. Citado por Hargreaves, A. *Profesorado, cultura y postmodernidad (cambian los tiempos, cambia el profesorado)*. Madrid. Morata 1999 p. 211

Por esta causa creemos importante abordar la colegialidad y la colaboración, bajo el supuesto de que dichas acciones nos permiten rescatar la experiencia de los demás, identificar con mayor facilidad los problemas de la escuela, buscar las alternativas y dar solución a éstos a partir del trabajo en equipo.

El trabajo colegiado muchas veces permite favorecer el intercambio de manera sistemática y reflexiva de opiniones, ideas y experiencias, con el fin de poder llegar a una toma de decisión razonable para mejorar el trabajo académico.

El trabajo colaborativo y colegiado de los docentes "implica y genera una mayor interdependencia, responsabilidades compartidas, un compromiso y un progreso colectivos, y una mayor disposición a participar en las difíciles tareas de revisión y crítica"³⁰. Además hacen posible que los docentes se vayan enriqueciendo en cuanto a sus conocimientos y prácticas educativas; y ello les ayudará a ser cada vez más eficientes en la puesta en práctica de acciones tendientes a enfrentar los problemas dentro de la escuela y del aula.

Para que el trabajo colegiado se dé, es importante respetar la diversidad de las personas que conforman el equipo, las cuales difieren por motivo de edad, sexo, intereses, aspiraciones, expectativas y problemáticas. Hablar de un trabajo colaborativo y colegiado no significa que el docente deje de lado su individualidad, ya que en ocasiones igualmente es importante y necesario que el director les brinde la libertad y el espacio para la reflexión individual.

Para lograr la integración del grupo de trabajo, es importante que exista un clima de respeto, compromiso y confianza para que se favorezca la participación y la comunicación entre los miembros, con la finalidad de que al expresar sus ideas lo hagan con seguridad, sabiendo que no serán criticados y censurados por los demás.

³⁰ FULLAN, M. Y HARGREAVES, A. *La escuela que queremos. Los objetivos por los cuales vale la pena luchar*. Argentina, Amorrortu editores. 1996 p. 86

Pero la simple reunión de profesores no implica un trabajo colegiado, Hargreaves (1999), hace la distinción entre lo que es un trabajo colaborativo y uno aparentemente colaborativo, a los cuales les llama "*cultura de colaboración y colegialidad artificial*".

Las relaciones laborales que se dan entre los miembros de la comunidad educativa en las "*culturas de colaboración*" según Hargreaves (1999: 218-219) suelen ser:

Espontáneas, son realizadas por los propios docentes de manera natural, es decir, surgen al momento dependiendo del tema que se esté tratando y no se dan solo por cumplir con un documento administrativo. *Pueden estar apoyadas por la administración y promovidas gracias al establecimiento de un horario adecuado, fomentadas por los directores para cubrir las horas de clase o, por ejemplo, por la conducta de los líderes educativos.*

Voluntaria, se dan a partir de la voluntad de los docentes al reconocer la importancia del trabajo en equipo, no es resultado de la imposición por parte de las autoridades educativas superiores. *...las relaciones de trabajo en colaboración no surgen a partir de ninguna limitación o imposición administrativa, si no del valor que los profesores le reconocen.*

Orientada al desarrollo, el trabajo colaborativo va a permitir que los docentes desarrollen sus iniciativas y sus intereses mediante la realización de un trabajo en conjunto, logrando así un compromiso y una satisfacción por lo que hacen. *...los profesores actúan juntos sobre todo para desarrollar sus propias iniciativas o para trabajar sobre iniciativas apoyadas o impuestas desde fuera con las que se comprometen.*

Omnipresente, en el tiempo y en el espacio, esto quiere decir que las relaciones en la cultura de colaboración no tiene ni un horario ni un lugar establecidos para llevarlas a cabo, es decir que pueden darse en momentos aún no planeados y que pueden darse de manera informal y breve; lo que significa que no están reguladas ni reglamentadas, *Pueden adoptar una forma consistente en temas como intercambio de palabras y miradas, alabanzas y agradecimientos,*

ofertas de intercambio de clases en momentos difíciles, sugerencias de ideas nuevas... Son constitutivas del modo de operar la vida de trabajo de los profesores en la escuela.

Imprevisible, las relaciones de trabajo colaborativo que tienen los docentes son difíciles de anticipar, ya que como ... los docentes juzgan y controlan lo que hacen; con frecuencia, los resultados de la colaboración son inciertos y no pueden preverse con facilidad, al ser así, es difícil que el director pueda tener un control sobre ellas.

Dentro de la cultura de colaboración el papel del director es fundamental, ya que como gestor y líder de la escuela puede facilitar la integración de los miembros de la escuela y la comunidad; él debe buscar la manera de promover y apoyar dicha integración. La cultura de colaboración puede llevar a los docentes a observar y a investigar de manera conjunta y reflexiva sobre su práctica, con el fin de mejorarla reduciendo o eliminando la incertidumbre.

Una manera de promover y apoyar la integración de la comunidad educativa es crear las condiciones de tiempo y espacio para que los maestros se reúnan, actualmente esto se lleva a cabo prácticamente en todas las escuelas del país el último viernes de cada mes, este espacio es lo que se conoce como Juntas de Consejo Técnico, tema del cual hablaremos en el capítulo siguiente.

La contraparte de la cultura colaborativa dice Hargreaves (1999:221-222) es la "colegialidad artificial" en la cual las relaciones de trabajo entre los docentes son todo lo contrario a las que se dan cuando existe una cultura de colaboración.

La colegialidad artificial se distingue por ser:

Reglamentada por la administración, las relaciones de trabajo no surgen por iniciativa propia de los docentes sino que se dan sólo por cumplir con lo que se les impone. ... es una imposición administrativa que exige que los docentes se reúnan y trabajen juntos.

Obligatoria, dado su carácter impuesto, los docentes se ven obligados a trabajar colegiadamente sin tener la oportunidad de elegir entre su individualidad y el trabajo en equipo.

Orientada a la implementación, estas relaciones pueden ser obligadas por el director de la escuela, para la puesta en práctica de un proyecto o para el logro de ciertos objetivos.

Fija en el tiempo y en el espacio, las relaciones de trabajo "colegiado" se dan en un lugar y un horario fijos y preestablecidos.

Previsible, las relaciones de trabajo en la colegialidad artificial, permiten establecer con mayor facilidad mecanismos de un control sobre de ellas. *Pero el control de sus objetivos y la reglamentación de sus tiempos y lugares están pensados para aumentar la previsibilidad de la colegialidad del profesorado y sus resultados.*

En la colegialidad artificial el docente participa más por obligación que por convicción, lo cual puede limitar u obstaculizar el surgimiento de ideas innovadoras en torno a las prácticas educativas, para lograr que exista una verdadera colaboración se debe dar la libertad para que el docente opte por trabajar en equipo o de manera individual, es aquí donde el papel del director es importante ya que debe promover entre los docentes la colaboración y la colegialidad pero respetar el trabajo individual si así se plantea.

Con este fin primeramente el director debe explicar y promover situaciones que les permita comprobar las ventajas y las satisfacciones que podrían generarse en su propio beneficio con el trabajo colegiado mismos y que a la vez se verían reflejadas en los alumnos y en la institución escolar.

Para que pueda existir una buena colaboración entre los docentes y el director "conviene dejar libertad a los profesores para que empleen el tiempo de preparación a su criterio y con flexibilidad en cada momento concreto. Sin duda, es útil fijar un horario para que los docentes

puedan reunirse, como instrumento o medio para *facilitar* la colaboración y colegialidad, pero no controlarlas".³¹

En la cultura de colaboración los docentes suelen participar activamente en las conversaciones que se dan sobre temas o problemáticas que les interesan a todos, y de manera conjunta prepararán, planearán, buscarán o evaluarán el material didáctico o el trabajo en el aula.

El trabajo colegiado y colaborativo permite a los docentes, una vez identificado y compartido el problema, buscar la solución mediante ideas innovadoras que pudieran surgir en sus conversaciones, promueve el compromiso y el interés por llevar a cabo una mejora en sus labores educativas, seleccionando y adaptando a sus necesidades los instrumentos que pueden ayudar y apoyar el logro de la innovación. Por tanto podemos considerar que este tipo de trabajo facilita la realización de la innovación al crear las condiciones para que ésta se lleve a cabo.

Cabe mencionar que si el director con su gestión logra integrar a los miembros de la comunidad educativa en un trabajo participativo y colegiado, puede considerarse como el principio de una innovación dentro de la escuela, ya que va a ser una nueva forma de trabajo que puede permitir elevar la calidad de la educación.

A continuación hablaremos de algunos aspectos que limitan la participación y la colegialidad.

3.2 Factores que limitan la participación y la colegialidad del docente.

Como ya mencionamos, es importante el trabajo conjunto para el análisis de la situación de la escuela y la búsqueda de posibles soluciones, con la intención de elevar la calidad de las

³¹HARGREAVES,A. *Profesorado, cultura y postmodernidad (cambian los tiempos, cambia el profesorado)*. Madrid. Morata 1999 p.225

prácticas pedagógicas. Sin embargo existen actitudes o comportamientos por parte de algunos docentes que pueden dificultar el trabajo participativo y colegiado.

El factor que se presenta con mayor frecuencia dentro de las escuelas es:

3.2.1 El individualismo.

El individualismo encuentra sus orígenes en varios factores. "La organización tradicional de los centros educativos hace difícil la creación de culturas y estructuras colaborativas y abiertas en la escuela... la estructura organizativa de los centros de primaria, articulada básicamente en torno a la figura de un profesor tutor para cada grupo de edad de alumnos, tiende a facilitar el aislamiento profesional de los profesores en sus aulas".³²

Otra de las razones que contribuyen al individualismo y aislamiento de los profesores, es la estructura física de la misma escuela, dividida en salones separados, estructura que tiene su origen en la idea de evitar el ruido, las distracciones y tener un mayor control dentro del aula.

Igualmente el docente prefiere no trabajar con sus compañeros porque considera que el trabajo dentro del aula requiere de toda su atención, por lo que estima que no hay tiempo para reunirse con los demás docentes y discutir, analizar y reflexionar su tarea.

La cultura del individualismo "es una condición de aislamiento profesional; de trabajo solitario, apartado de sus colegas".³³ lo cual puede originar que el docente no exprese ni comparta sus dudas, inquietudes, experiencias o en su caso sus triunfos, estas actitudes pueden convertirse en limitantes para las ideas innovadoras que pudieran tener los docentes en sus prácticas educativas dentro la escuela, en particular dentro del aula.

³² PARRILLA, Angeles y Harry Daniels. *Creación y desarrollo de grupos de apoyo entre profesores*. Bilbao. Mensajero, 1998. p. 21

³³ FULLAN, M. Y A. HARGREAVES. op. cit. p 72.

El individualismo dentro de la escuela se da cuando el docente realiza un trabajo aislado, solitario. El aislamiento, es visto por los docentes que trabajan de esta forma como una manera de protegerse de los demás, evitando que se entrometan, critiquen e inspeccionen su trabajo. “Este aislamiento da a los docentes cierto grado de protección para poner en práctica sus juicios autorizados en interés de niños a quienes ellos conocen mejor. Pero también los priva de una realimentación significativa y clara acerca del valor y eficacia de lo que hacen”³⁴.

El hecho de que el docente trabaje de manera individual y aislada lo priva de la retroalimentación que puede obtener si escuchara y compartiera experiencias con sus colegas.

La cultura del aislamiento, podemos afirmar con Fullan y Hargreaves, “tiene una doble consecuencia: todas las grandes cosas que los docentes hacen o harían individualmente y que pasan inadvertidas, y todas las cosas malas que hacen y se dejan pasar sin corregir”³⁵.

Sin embargo hay que recordar que en ocasiones el trabajo individual y el aislamiento por

parte del docente, también es necesario, ya que le permite pensar y reflexionar de manera independiente sobre su práctica, descubriendo sus necesidades e intereses lo cual puede servir como estímulo para el surgimiento de ideas innovadoras; que pueden llegar a ser propuestas más adelante frente al equipo de trabajo.

Cabe mencionar que al hablar de individualismo no nos referimos a la individualidad del docente ya que el primero se refiere a una actitud personal y/o a un hábito de estar y de trabajar solos, en cambio la individualidad es la oportunidad de elegir sobre trabajar en equipo o solo, así como también poder manifestar desacuerdos, intereses y necesidades. La individualidad puede ser una fuente de aprendizaje dentro del equipo de trabajo, en tanto favorece la introspección y el aprovechamiento de ciertas capacidades y potencialidades de los sujetos.

³⁴ idem.

³⁵ Ibidem. P. 30

Por esto es importante que el director al apoyar el trabajo en equipo, tome igualmente en cuenta la individualidad de cada uno de los docentes y no los obligue a colaborar en algo en lo que ellos no estén totalmente convencidos.

Para lograr un trabajo colegiado se requiere que las personas abandonen sus actitudes egoístas y competitivas, para esto se hace necesario romper con los esquemas del individualismo de algunos de los docentes, lo cual puede lograrse creando, propiciando y fomentando una cultura de colaboración y participación.

3.2.2 Las relaciones laborales y sociales que se dan al interior de la escuela.

Al hablar de las relaciones laborales y sociales al interior de la escuela, hablamos de las relaciones que se dan entre los maestros y éstos con el director. Este aspecto es importante ya que la forma de relacionarse puede determinar la realización de algunas de las actividades escolares, es decir que si existen relaciones de cordialidad y respeto entre los miembros va a facilitar el trabajo; en cambio si las relaciones que se presentan entre éstos son negativas pueden impedir la realización de dichas actividades. “Estas relaciones van desde las que tienen que establecerse por el carácter del trabajo que están desarrollando, hasta las relaciones por simpatía y por necesidad”.³⁶

Cuando los docentes establecen relaciones de trabajo entre sí o con el director, básicamente es para planear, organizar, discutir o decidir sobre cuestiones pedagógicas que les incumbe a todos. Para esto es necesario que exista una comunicación pluridireccional entre docentes y director, la cual permite que todos estén informados de los acontecimientos escolares, de las decisiones que se toman y de los logros o problemas para poder seguir avanzando.

³⁶ CARVAJAL Juárez, Alicia L. *El margen de acción y las relaciones sociales de los maestros: un estudio etnográfico en la escuela primaria*. México. DIE, 1997. pp 157 - 158.

Las relaciones de trabajo que mantienen los docentes suelen ser de apoyo o ayuda mutua sobre cómo enseñar, sobre problemas en el aula, buscando confrontar ideas, analizar propuestas que faciliten el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Además de estas relaciones de trabajo, pueden darse las relaciones sociales o de convivencia entre los docentes, las cuales pueden surgir en tiempos breves o por casualidad como por ejemplo: cuando se encuentran en la calle antes de entrar a la escuela o en el recreo, pero también pueden darse de manera planeada y con un tiempo determinado como son: los convivios, salidas, etc; estas relaciones son importantes para facilitar la integración, el conocimiento y evitar el surgimiento de conflictos entre ellos.

Una forma de llevar una buena relación con los demás miembros es respetar la individualidad de cada uno de ellos y separar lo personal de lo laboral.

Es importante que dentro de la escuela se propicie un buen clima de trabajo, con el fin de que existan buenas relaciones sociales, ya que tanto el clima como las relaciones pueden favorecer o evitar el surgimiento de los conflictos. A continuación abordaremos importancia del clima escolar.

3.2.3 El clima institucional: conflicto y negociación.

El clima escolar es un factor importante que influye en el buen funcionamiento de la escuela y en el rendimiento de los alumnos y es a la vez causa y efecto de las relaciones sociales que se dan al interior de la escuela, es decir el respeto y la cordialidad en las relaciones entre los maestros y el director; favorece el ambiente dentro de la escuela o su ausencia puede dar lugar a situaciones opuestas.

Entendemos por clima escolar el resultado de las condiciones, actividades y conductas de los integrantes del centro escolar. Un buen clima permite las relaciones de confianza entre los

miembros de la comunidad, contribuye a que todos se sientan cómodos, beneficiados, respetados y parte de un equipo de trabajo, el cual va a coadyuvar en su desarrollo profesional y personal.

El clima dentro de la institución educativa comprende cuatro dimensiones:

“Ecología: son los aspectos físicos y materiales de una organización. Medio: se refiere a los individuos y los grupos de una organización junto con sus atributos y características. Sistema Social: modelo de relaciones que tienen los individuos y grupos en sentido estructural y funcional a la vez. Cultura: se refiere a las creencias, valores, estructuras cognitivas y significado de individuos y grupos”.³⁷

Como nos podemos dar cuenta, las condiciones materiales de trabajo, las relaciones entre los profesores, sus ideas, valores de cada uno de ellos, influyen en el clima de la escuela, por esto es necesario que el director propicie el respeto a la diversidad de los docentes.

Un buen clima basado en la participación y en el respeto, favorece que todos se sientan motivados, que se den decisiones compartidas, un trabajo colaborativo y colegiado y una comunicación pluridireccional.

Es importante y necesario que exista un respeto hacia la opinión de cada uno de los miembros de la escuela, ya que si no se hace esto se pueden producir ciertas diferencias que los pueden llevar al conflicto que puede generarse por diferencias personales, valores y creencias culturales. Lo que define al conflicto es que “1. pasan de temas específicos a más generales; 2. surgen nuevos temas en la disputa; 3. se pasa del desacuerdo al antagonismo; y 4. hay un cambio claro, de temas o contenido a ataques personales”.³⁸

El director frente al conflicto debe intentar darle pronta resolución, ya que sino lo hace se pueden generar tensiones, estrés entre los demás miembros. Para dar solución el director

³⁷ TAIGURI R. Y LITWIN G. Referencia tomada de: INMMEGART G. PASCUAL R. INMMEGART M. L. *Formación de directivos de centro educativos*. Bilbao. Universidad de Deusto. 1995. P 224

³⁸ INMMEGART G. PASCUAL R. INMMEGART M. L. op. cit p264

puede mediar o negociar con las personas afectadas, buscando que ambas partes salgan beneficiadas.

El director puede mediar la situación para que se escuchen los puntos de vista contrarios y se busquen las alternativas de solución. Igualmente como mediador puede

ayudar a identificar el principal problema y a evaluar la postura de cada una de las partes para así orientar la disputa y evitar que crezca el conflicto.

El director al hacer uso de la negociación, para dar solución a los conflictos, puede hacer uso de dos estilos de negociación: *el estilo competitivo* y *el estilo cooperativo* que Frigerio y Poggi (1994) identifican.

Estilo competitivo, asume una postura *ganar o perder*, es decir que sólo una de las partes involucradas sale beneficiada con el resultado de la negociación. "Frente a un negociador competitivo las conductas más habituales que se desarrollan son: abandonar la negociación; aceptar la situación y entrar en el mismo juego, recurriendo a las mismas reglas que el oponente".³⁹

Estilo cooperativo: en él se busca que ambas partes lleguen a un acuerdo con el cual salgan beneficiados. "Con un estilo cooperativo las partes que se hallan en conflicto llegan a acuerdos que son considerados ventajosas para ambas: las dos sienten que han obtenido algo de la negociación".⁴⁰

El estilo cooperativo, se relaciona con lo que Immegart, Pascual e Immegart (1995) consideran como negociación. Para ellos consiste en dar y tomar, ya que el acuerdo al que se llega es mutuo y no es impuesto, lo que va a beneficiar a ambas partes. Frente al conflicto el

³⁹ FRIGERIO, G. y Poggi, M. op. cit p 57

⁴⁰ Idem

director no debe hacer uso de su poder para solucionar los problemas de manera autoritaria, esto es, no debe imponer soluciones, ya que esto no resuelve el problema de raíz.

“Las ventajas de la negociación y el intercambio incluyen que las dos partes se beneficien; el proceso suele llevar a soluciones creativas; las personas no se comprometen demasiado en el proceso; y, si la negociación no es adecuada o completamente deseable, generalmente se puede volver a negociar”.⁴¹

Por esto es necesario que el director lleve a cabo un estilo cooperativo en las negociaciones para que ambas partes queden satisfechas con los acuerdos tomados y así lograr que en la escuela se genere un buen clima escolar que permita que los docentes desarrollen sus labores con agrado y satisfacción.

Dentro de la escuela, si el director trata de evitar la presencia de conflictos o de que estos crezcan, puede favorecer el desarrollo personal de los docentes y el mejor aprovechamiento por parte de los alumnos.

El último factor que consideramos como limitante al trabajo participativo son las condiciones materiales de trabajo, aspecto que a continuación trataremos.

3.2.4 Las condiciones materiales del trabajo docente.

Las condiciones materiales son un aspecto de gran importancia ya que afectan o influyen en el desarrollo de las prácticas pedagógicas.

Pero, “¿qué significan condiciones materiales? Generalmente se piensa ante todo en el edificio y los recursos didácticos que son tal vez los elementos más variables entre las escuelas, no sólo de México, sino del mundo. Las constantes materiales que define a una escuela son mínimas: algo que enmarque el espacio del aula, casi invariablemente rectangular, y asientos para un

⁴¹ INMMEGART G. PASCUAL R. INMMEGART M. L. op. cit p262

grupo ordenados de frente al lugar del maestro.”⁴², sin embargo por condiciones materiales nos referimos a:

- El edificio escolar, entendiendo éste como la estructura física en el cual se llevan a cabo las prácticas educativas.
- Disponibilidad de recursos didácticos, es decir de los materiales indispensables (televisores, proyectores, grabadora, computadora, material deportivo, biblioteca, etc.) que se utilizan como apoyo para la realización de las actividades escolares, con el fin de mejorar el proceso de enseñanza - aprendizaje. Por esto es importante que el director, como responsable de la institución negocie con sus autoridades superiores la adquisición de los materiales necesarios.
- El uso y disposición del espacio y el tiempo, aspectos que deben ser tomados en cuenta desde la gestión y la organización de la escuela, ya que de ello depende que se haga un buen uso de éstos y así se conviertan en condiciones de posibilidad para realizar las actividades escolares.
- El número de alumnos, también podemos considerarlo como una condicionante de la labor del docente, ya que al trabajar con grupos numerosos de alumnos dificulta la relación pedagógica entre éste y sus educandos. Por esto es importante que desde la gestión y la organización, el director distribuya de manera equilibrada el número de alumnos en los diferentes grupos.
- Salario, en ocasiones el docente se ve obligado a tener un doble turno o tener otro empleo por consecuencia del bajo salario, ya que los ingresos de su profesión no le permiten mantener una vida decorosa, lo cual hace que el docente no rinda al máximo, no prepare con anticipación su clase y recurran a la improvisación, esto significa que la atención que pone al grupo se limita únicamente dentro del

⁴² ROCKWELL, E. Y Mercado R. “ la practica docente y la formación de maestros” en *La escuela lugar del l trabajo docente*. México. DIE, CIN VESTAV – IPN. p67

horario de clases. Para evitar que se presente este problema es necesario que se reconozca y se valore la importancia del trabajo del maestro y se les dé una remuneración justa que les permita tener un buen nivel de vida para que así cuente con condiciones más favorables que le permitan concentrarse en la planeación y mejoramiento de sus prácticas educativas.

Los factores que obstaculizan el trabajo docente, pueden disminuirse o eliminarse si el director como gestor y organizador busca negociar la adquisición de mejores condiciones materiales de trabajo, sin embargo esto puede provocar que se ausente por largos periodos de tiempo de la escuela y en consecuencia que descuide su labor técnico- pedagógica.

Un espacio que puede utilizar el director para conseguir el trabajo colaborativo y participativo es el Consejo Técnico del cual hablaremos en el siguiente capítulo.

CAPITULO IV

EL CONSEJO TÉCNICO: ESPACIO PARA LO TÉCNICO- PEDAGÓGICO Y LA INNOVACIÓN

El tema central de este cuarto capítulo es el Consejo Técnico Consultivo de la escuela primaria, dentro del cual trataremos aspectos como: sus funciones y propósitos así como el papel del director dentro de este espacio.

Este espacio reviste especial importancia debido a que en él se pueden tratar los asuntos relacionados con la vida en la escuela, con la educación que en ella se imparte, con las necesidades e intereses de sus protagonistas.

4.1 El Consejo Técnico de la escuela primaria.

Frente al tradicional aislamiento del trabajo docente, se buscó crear en las escuelas un espacio que permitiera ir generando una cultura de colaboración y de diálogo, este espacio es el Consejo Técnico Consultivo. (Fierro,1994)

El valor del Consejo Técnico "radica en que se presenta una oportunidad para contraponer, al trabajo aislado, el esfuerzo colectivo, al empirismo y a la improvisación de soluciones a los problemas del aula, la reflexión sistemática y a la dispersión de esfuerzos, la acción coordinada en torno a metas compartidas".⁴³

Por esto es importante que dentro de cada escuela exista un espacio y un tiempo en el cual se dé la oportunidad para que los docentes y el director reflexionen, discutan y compartan sus experiencias con respecto al trabajo realizado en la escuela y en el aula, con el fin de mejorar su labor.

Dentro del Consejo Técnico debe existir un ambiente de trabajo colaborativo donde unos aprendan de otros, que favorezca que todos se sientan involucrados en el logro de la misión de la escuela, ya que en estas sesiones se "exige un planteamiento cooperativo que permite no sólo que todos aprendan juntos sino que unos aprendan de otros y que unos estimulen a que los otros aprendan"⁴⁴ y con ello facilitar el cumplimiento de los propósitos de estas sesiones y que sean provechosas para todos.

El artículo 13 del Reglamento interior de trabajo de las escuelas primarias de la República Mexicana define que el Consejo Técnico es un espacio "para estudiar asuntos relacionados con la elaboración de planes de trabajo, métodos de enseñanza, problemas de disciplina

⁴³ FIERRO, Cecilia y Susana Rojo Pons. *El consejo técnico: un encuentro de maestros*. México, SEP,1994. p20

⁴⁴ SANTOS Guerra, Miguel A. *La escuela que aprende*. Madrid. Morata. 2001. p70

escolar, evaluación de resultados e iniciativas para labores que tengan por objeto la superación de la acción educativa, escolar y extraescolar”⁴⁵

El Consejo Técnico es una reunión en la cual los docentes y el director tratan los asuntos técnico-pedagógicos, administrativos y organizativos de la escuela. En el reglamento citado se marca que el mayor tiempo de este espacio debe estar destinado a abordar los problemas técnico – pedagógicos, sin embargo aún existen escuelas en las cuales se privilegia el abordaje de asuntos administrativos o se identifica simplemente como un espacio de socialización.

≈El Consejo Técnico se debe realizar el último viernes de cada mes, además para que puedan realizarse estas sesiones se requiere de la presencia del presidente (director), los vocales (maestros) y el secretario (maestro elegido por votación).

En la primera junta de Consejo Técnico se señalan y se concretan los acuerdos, responsabilidades y compromisos que durarán todo el ciclo escolar así como las que vayan surgiendo a lo largo del curso, como también la realización del plan de trabajo anual, además se debe nombrar democráticamente a los encargados de cada una de las comisiones que se deben realizar para el apoyo de la organización y de la gestión de la escuela; estas comisiones pueden ser: la cooperativa escolar, primeros auxilios, extensión educativa, deportes, periódico mural, higiene, ornato, acción cívico social, etc.

La principal finalidad que tienen las juntas de Consejo Técnico es apoyar el trabajo del docente; en dichas juntas los docentes discuten, tratan, exponen y resuelven con sus colegas aspectos y/o problemas que detectan, relacionados con la enseñanza y aprendizaje de los alumnos; también sobre cómo enseñar algún tema, y pedir consejos de cómo podrían enseñarlo; además de ser un trabajo de análisis y reflexión que permite un trabajo de formación permanente sobre sí mismos.

⁴⁵ “Reglamento interior de trabajo de las escuelas primarias de la República Mexicana” citado por: EZPELETA, Justa. *Sobre las funciones del consejo técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria*. México. DIE, 1991. p3

Otra finalidad de estas reuniones es ayudar en la organización escolar, en lo administrativo, es decir dar un pequeño espacio para informar u organizar aspectos que requieren de la colaboración de todos como pueden ser los instrumentos de evaluación, la elaboración del plan de trabajo mensual y anual del plantel, los métodos y estrategias de enseñanza, asesorías internas y/o externas, además de que se realice una evaluación del trabajo de los docentes en el aula con la finalidad de propiciar una reflexión sobre su práctica educativa.

≈Al mencionar que se deben priorizar las discusiones sobre lo técnico - pedagógico, ello no significa que los docentes no puedan ocasionalmente realizar otras actividades como convivir entre ellos u organizar aspectos de otra índole, siempre con la finalidad de apoyar su trabajo.

Dentro de las juntas de Consejo Técnico, el análisis y la discusión en torno a las problemáticas que se presentan deben ser colegiadas para que garanticen la formación permanente del docente, la participación en la toma de decisiones, el compromiso compartido y el análisis del proceso de enseñanza- aprendizaje. Estas juntas pueden por tanto, ayudar a enriquecer el conocimiento y las prácticas docentes.

En teoría el Consejo Técnico permite a los miembros de la comunidad educativa valorar el trabajo colectivo e individual, enriquecerlo y llegar a conclusiones comunes, compartir experiencias de su práctica, ejercer la posibilidad y la libertad de opinión, determinar las debilidades y fortalezas de la escuela, como también reconocer los ámbitos que no reciben una adecuada atención y que requieren ser considerados para favorecer el aprendizaje de los alumnos.

Al reunirse en el Consejo Técnico los docentes pueden recibir y dar apoyo buscando la solución a las problemáticas de manera colaborativa; lo cual “convierte al profesor en el protagonista del desarrollo escolar (y no a otros profesionales), y apoya sistemáticamente la reflexión basada en la acción y dirigida al cambio y mejora escolar”.⁴⁶

⁴⁶ PARRILLA, Angeles y H. Daniels. Op.cit. p16

Pese a la importancia del Consejo Técnico, en muchas de las ocasiones sólo se cumplen con estas juntas, por el hecho de que son una disposición de la SEP, es decir no se percibe su importancia, no se siente la necesidad de este espacio de análisis; por esta razón el Consejo Técnico no logra cumplir con sus propósitos.

Otro aspecto positivo del Consejo Técnico es que puede constituirse en un campo propicio en el que pueden generarse innovaciones en las prácticas educativas al despertar el interés de los docentes para buscar una mejora de su labor en beneficio de la calidad de educación.

El trabajo colegiado puede dar pie a una transformación de la institución y de las prácticas educativas. En este espacio se pueden revisar los objetivos, dudas, temores de los docentes, se puede despertar el entusiasmo, el convencimiento para lograr el cambio en las prácticas del proceso enseñanza – aprendizaje.

Mediante el manejo adecuado del Consejo Técnico, puede la escuela gestionarse de manera más autónoma, y buscar soluciones a los problemas y necesidades detectadas al interior de la escuela, o a las demandas que recibe del exterior.

4.2 El papel del director en el Consejo Técnico

Al director como responsable de la institución escolar le corresponde desempeñar el papel de coordinador, comunicador y organizador de las juntas de Consejo Técnico.

Es importante que dentro de las juntas de Consejo Técnico el director sea un líder que permita fortalecer la integración de los miembros de la comunidad educativa. Dicha integración permitirá que se logre un grupo colegiado que sea generador de experiencias de aprendizaje, para ello es importante que el director propicie un clima de trabajo, de diálogo adecuado que posibilite la participación de todos.

Para que se logre realmente la participación de todos los docentes, el director debe propiciar el análisis y la crítica constructiva, además de propiciar un buen clima laboral de

respeto y disposición para colaborar en las tareas y discusiones escolares, ello evitará los enfrentamientos personales entre los docentes o entre docentes y director y facilitará conformar un equipo de trabajo en el cual los miembros compartan una misma visión y los objetivos a alcanzar.

En las sesiones de Consejo el director debe distribuir de manera democrática la palabra entre los docentes, para lograr un diálogo que permita llegar a acuerdos y a una toma de decisiones en la cual todos sean responsables.

El director como presidente no debe hacer un manejo autoritario de las juntas de Consejo, esto es, que por el hecho de ser el presidente no debe imponer los asuntos o las problemáticas de las cuales se debe hablar en este espacio, ni su punto de vista, sino que debe promover una participación democrática, dejando de lado las jerarquías que puede suscitar un desinterés por parte de los miembros ya que no se da realmente la posibilidad del análisis abierto y confiado en el respeto.

En ocasiones, los directores sobre todo entre aquellos que se sienten inseguros, suelen no dar la oportunidad a los docentes para opinar sobre los temas a tratar en las juntas, ya que piensan que al hacer esto pierden cierta autoridad. Es importante, que los temas a tratar en el Consejo Técnico sean elegidos por su relevancia y con base en los intereses y las necesidades académicas de todos los docentes y alumnos.

La responsabilidad que tiene el director como presidente de las juntas de Consejo Técnico es el conducir la discusión y el análisis, procurando que las participaciones se den en relación con el tema propuesto, procurando evitar que los comentarios estén fuera de éste, como por ejemplo los ataques personales o los asuntos ajenos a los problemas técnico – pedagógicos que se viven en el centro escolar.

Para lograr esto, se hace necesario que el director utilice ciertas dinámicas de manejo de grupo y técnicas de discusión, que le permitan o le ayuden a llevar un orden en estas discusiones y a su vez favorezcan entre los docentes la reflexión y el análisis. (La técnica

utilizada con mayor frecuencia por los directores es la técnica de “la lluvia de ideas”) (Fierro, 1994).

Para que la discusión gire sobre lo que realmente interesa, el director y los docentes deben definir con exactitud el tema o el problema a debatir, dejar que cada uno de los participantes exponga con libertad su opinión al respecto y sobre la base de esto realizar junto con los docentes un análisis de las ideas expuestas, para después aclarar las dudas que pudieran surgir y por último llegar a conclusiones y acuerdos.

Como apoyo para conducir las juntas de Consejo Técnico, el director puede hacer uso de la agenda, del protocolo y de las actas. Estos instrumentos deben ser elaborados no sólo por cumplir con un requisito formal sino que pueden ser utilizados como un soporte para las decisiones y los acuerdos a los que se llegan.

El director debe procurar centrar la junta en la problemática propuesta, aunque en caso necesario debe dar la flexibilidad de desviarse de lo que se tenía planeado, para dar lugar a tratar un problema imprevisto, que por su importancia requiera la atención prioritaria de los docentes, o inquietudes profesionales de los maestros que se expresan en las juntas y que merezcan un tratamiento más amplio.

Por esto, la función principal del protocolo "es dar un soporte, de formalidad mínima de apoyo al consejo técnico, nunca ser un obstáculo ni por mucho menos ‘el’ contenido de la reunión".⁴⁷

La agenda debe ser elaborada por el director, en ésta se transcriben los temas a tratar elegidos por docentes y director. En cuanto a las actas, éstas son utilizadas para llevar un registro de los asuntos acordados y de las conclusiones a las que se llega, son un medio que ayudan a recordar lo pactado para poderle dar un seguimiento. Para su elaboración el director y los maestros, al inicio de la junta deberán designar a un responsable para llevar un cuaderno de actas, en el cual se registren los aspectos tratados en dicha junta y sobre

⁴⁷ FIERRO, Cecilia. op. cit. p 36

todo los acuerdos tomados, con el fin de que en la siguiente sesión se releen los acuerdos a los que se llegaron y se revise su cumplimiento.

El director para favorecer el buen fin de las juntas de Consejo Técnico, en primer lugar debe convocar a la planta docente, para ello debe realizar la convocatoria en la cual se asienten los puntos de la agenda de trabajo, misma que es recomendable entregar a cada uno de los docentes. Así como también deberá entregar una copia del cronograma mensual de actividades a realizar en el mes.

Dentro de las juntas de Consejo Técnico, al brindar la oportunidad para discutir en conjunto las problemáticas académicas de la escuela, pueden contribuir, como ya lo mencionamos, facilitar el surgimiento de ideas innovadoras con las cuales puede darse solución a las problemáticas planteadas y por tanto mejorar las prácticas educativas dentro del aula y con ello elevar la calidad de la educación de la escuela en la que se labora.

Si el director propicia la innovación, debe utilizar el espacio de las juntas para comunicar a los docentes sobre el proyecto innovador y consultarles al respecto. En caso de que sea uno de los docentes quien propicie la innovación, el director debe abrir el espacio para después de un análisis profundo de manera individual y colectiva, acordar o no la propuesta, su aceptación, modificación o rechazo según las necesidades y convenientes de la escuela.

A continuación presentamos un ejemplo de una convocatoria para las reuniones de Consejo Técnico.

ESC. 211177-178-24-X-028
"REPUBLICA DE ISLANDIA"

ASUNTO: CONVOCATORIA A REUNIÓN ORDINARIA DE CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO.

Venustiano Carranza, D. F., 2002- Mayo- 27.

CC. PROFRES.

PRESENTES.

De conformidad con la normativa vigente, la presidencia del consejo técnico consultivo de la escuela 21-1177-178-24-x-028 "República de Islandia", en coordinación con la Secretaría del mismo, hace la siguiente:

CONVOCATORIA

A la reunión ordinaria de este organismo de consulta y apoyo, que se realizará el día treinta y uno de mayo del presente año, a las 08:00 hrs., bajo la siguiente:

AGENDA DE TRABAJO

Lista de presentes

Lectura del acta de la sesión anterior.

Propósitos de la reunión:

3.1 Elaboración del programa anual de actividades 2002 – 2003.

3.2 Reflexión en torno a ¿por qué los niños no aprenden matemáticas?.

Asuntos generales.

ATENTAMENTE.

PRESIDENTE.

SECRETARIA.

4.3 El Consejo Técnico un espacio de formación docente.

EL Consejo Técnico debe ser considerado un espacio propicio para la formación de los docentes, por ello, como un espacio de análisis y reflexión debe ser fortalecido en torno a la práctica docente, con el fin de lograr su transformación.

Es importante que el director y los docentes tengan en claro que la formación no es algo que se da o se obtiene de un día para otro, sino que es un proceso continuo y gradual, por ello el director debe estimular y sostener este esfuerzo entre los docentes; para apoyar este esfuerzo se debe desde un principio dejar en claro cuáles son los objetivos que se quieren alcanzar, los recursos con los que se cuenta para llegar a ellos; que estén conscientes que quizá en el camino se topen con obstáculos mas o menos difíciles de vencer, y así evitar en los docentes la desilusión y el fracaso en los procesos de desarrollo profesional.

De acuerdo con Santos Guerra (2001:53) *nadie está formado de una vez para siempre*, es decir, de manera permanente el docente debe formarse y capacitarse. Con esta finalidad los maestros de manera colegiada deben trabajar sobre las problemáticas de la escuela; para así lograr su perfeccionamiento docente y a la vez la transformación del centro y conseguir una mejor calidad en la enseñanza.

En la escuela, el director debe ser una ayuda y un apoyo para la formación de los maestros, para esto debe tener claro que la formación es resultado de un trabajo sobre sí mismo, pero que requiere de mediaciones, en este sentido el director como mediador de la formación del docente, debe propiciar la reflexión y el trabajo conjunto, en torno a sus concepciones, conocimientos y su saber hacer; para después realizar una evaluación del centro escolar y a partir de ello analizar las necesidades de formación.

Además de este esfuerzo de formación que puede darse a partir de las reuniones de Consejo Técnico, el director debe abrir otros espacios y oportunidades para que los docentes amplíen su formación a través de cursos, talleres y/o conferencias, mismos que pueden ser planteados y sometidos a consideración en las juntas.

Para Jiménez (1995) existen diferentes modalidades de formación del docente:

- *Cursos de divulgación*, este tipo de cursos son institucionales y tienen la finalidad de mantener informado y dar a conocer a los docentes las nuevas propuestas.
- *Jornadas de encuentro científico –experienciales*, dentro de esta modalidad los docentes se reúnen para intercambiar experiencias e ideas desde espacios más o menos oficiales.
- *Cursos de formación*, son utilizados para especializar a un grupo seleccionado de docentes dependiendo de las necesidades de la escuela, esta modalidad puede llegar a convertirse en seminarios, proyecto de investigación o trabajos a realizar en equipo.
- *Cursos con proyectos de acción*, es considerada como la concreción de las modalidades anteriores, ya que considera la formación con la finalidad de especializar a los docentes en cierta área de conocimientos, tomando en cuenta las necesidades particulares de la institución.
- *Formación autónoma*, con ésta se da respuesta a las inquietudes y necesidades de los docentes.
- *Formación en centro sin apoyo externo*, suele propiciarse a partir de las problemáticas o necesidades que enfrentan de manera cotidiana un grupo de maestros, esto es que se inicia desde el interior de la escuela. En ésta la experiencia y la intuición son un punto clave en estas reuniones.
- *Formación en centros con apoyo externo*, esta modalidad es semejante a la anterior sólo que en ésta se requiere el apoyo externo, con la finalidad de tener una orientación, una guía y una ayuda que les permita encontrar solución a las problemáticas que enfrentan cotidianamente.

- *Intercambio y estancias formativas*, este tipo de formación va a permitir que los docentes vivan nuevas experiencias académicas a través del intercambio de ideas, dudas e inquietudes con el fin de enriquecer su formación profesional.
- *Investigación autónoma en los centros*, esta modalidad formativa incide mucho en la mejora de la escuela, ya que los propios docentes son los encargados de realizar el trabajo de investigación para lograr la transformación del centro escolar.
- *Investigación con colaboración y apoyo de entidades educativas*, es semejante a la modalidad anterior, sólo que en ésta se cuenta con el apoyo financiero de otras instituciones para poder realizar las investigaciones o los proyectos necesarios para lograr la innovación.

Sobre estas modalidades de formación que están orientadas al proceso de innovación, coincidimos con Jiménez (1995) al respecto de que las tres primeras son para grupos numerosos y generales; su incidencia en el proceso de transformación es mínima por el hecho de ser *cuasi* obligatorias. Las siguientes cuatro son modalidades optativas, dejando mayor libertad de acción por parte del docente y así dando respuesta a las necesidades propias del centro escolar. Las últimas modalidades, además de ser optativas son resultado del compromiso tanto personal como profesional, logrando así un trabajo colaborativo y la realización del proyecto de innovación.

Estas modalidades van a facilitar la formación de los docentes y que los proyectos de innovación se logren realizar dentro de la escuela, aunque cabe mencionar que cada una de ellas va a tener diferente grado de incidencia en el proyecto innovador.

La asistencia de los maestros a estos cursos es importante, ya que mediante éstos pueden adquirir nuevos conocimientos o habilidades que les permitan tener un mejor desempeño dentro del aula, por ello es conveniente que se dé en función de sus intereses, su iniciativa y acorde a la necesidad que sienta el docente por actualizarse y perfeccionar su práctica.

El director puede detectar las deficiencias y necesidades de formación del maestro; y así planear o desarrollar estrategias que le permita al docente darse cuenta de ellas y así ofrecerle una ayuda para que pueda formarse dando respuesta tanto a sus intereses particulares como a las necesidades de la escuela, ya que con la formación lo que se busca, además del desarrollo profesional del docente, es que éste se convierta en generador de ideas innovadoras sobre las prácticas educativas.

4.4 El Consejo Técnico un espacio de formación para la innovación.

El Consejo Técnico además de contribuir a la formación del maestro, puede ser un espacio que propicie la innovación; ya que al brindar la oportunidad a los docentes de intercambiar, confrontar ideas, dudas, experiencias y de dialogar académicamente con otros, se pueden generar ideas innovadoras en torno a las formas de gestión o de las prácticas educativas.

Al reunirse los docentes en las juntas de Consejo Técnico y al discutir sobre los problemas que enfrentan dentro de la escuela y en particular del aula; de manera conjunta se pueden encontrar las soluciones a través de la realización de un proyecto innovador y así transformar su práctica que a la vez redundará en la mejora del proceso de enseñanza – aprendizaje.

Dentro del Consejo Técnico, se puede analizar y discutir cuál es el objetivo del proceso innovador, cómo y con qué se va a realizar.

Ello contribuirá, igualmente a la formación del profesorado, especialmente del profesor novel para llevar a cabo una innovación, ya que creemos que el docente para que pueda realizar nuevas prácticas es necesario que se le forme para ello.

"Formar para innovar equivale a aprender; esto es, capacitar para introducir el cambio y mejorar en el proceso de enseñanza aprendizaje. Preparar para innovar significa disponer de los conocimientos, las habilidades y actitudes de mejora profesional

permanente. Planteado en estos términos, no es posible concebir la formación de otra forma que no sea la de innovar o capacitar para el autoaprendizaje profesional".⁴⁸

El Consejo Técnico puede ser el espacio útil para explicar y elegir democráticamente una de las modalidades de formación para la innovación, con el fin de que con ésta se dé respuesta a las necesidades e intereses de los docentes. Además este espacio de Consejo Técnico puede servir para llevar a cabo cualquiera que sea la modalidad de formación seleccionada o para buscar los medios por los cuales se podría realizar.

Por tanto consideramos que antes y durante el proceso innovador los docentes deben recibir una formación que les permita entender y comprender los objetivos de la innovación, con la finalidad de que se fortalezca el desempeño de sus labores y puedan enfrentar las problemáticas de una manera adecuada y más autónoma, para así ayudar al éxito de la misma.

Por último, cabe mencionar que las reuniones del Consejo Técnico son vitales para el buen funcionamiento de la escuela y lo que se intenta actualmente es que los docentes tengan una visión distinta de lo que se hace dentro de estas juntas, por esta razón debe ser aprovechado al máximo ya que en ellas se pueden tomar acuerdos que beneficien a la organización y a la gestión del centro. Además de que mucho depende de éstas, que los docentes obtengan una formación permanente que les permita un crecimiento profesional dando paso a las innovaciones, y así dar respuesta y solución a las necesidades y problemáticas de la escuela logrando la transformación del centro y de las prácticas educativas, y por tanto la mejora del proceso enseñanza- aprendizaje.

REFLEXIÓN FINAL

⁴⁸ TORRE, S de la(1994). Citado por TEJADA, Fernández José. op. cit. p150

Analizar el papel del director desde la dimensión pedagógica nos permitió tener una visión más amplia de la gestión educativa, a través de la cual se dirigen, coordinan, evalúan y planean las actividades de la escuela, con el fin de lograr una transformación de las prácticas pedagógicas, además de que nos pudimos dar cuenta que no existe un modelo de gestión que pueda aplicarse a todas las escuelas; ya que ésta debe ser llevada a cabo dependiendo de las características y necesidades particulares de cada una. A pesar de esto existen principios que deben orientarla, como son la participación y la democracia, es decir que esté basada en el trabajo colegiado, los cuales permiten dinamizar y potenciar al máximo los recursos con que cuenta la escuela.

Dentro de la escuela, el responsable de llevar a cabo las tareas de gestión es el director, quien es el encargado del centro y por lo tanto debe ser un verdadero líder y no sólo una autoridad formal o un administrador, por lo que debe desempeñar sus diferentes labores lo mejor posible con el fin de cumplir con la tarea de la escuela y así alcanzar los objetivos de la educación.

De manera general nuestra conclusión es, que es necesario e importante que dentro de la escuela exista un trabajo de liderazgo por parte del director para conseguir un trabajo en el que todos los miembros de la comunidad escolar se responsabilicen con la calidad de la educación.

Dado el importante papel del director dentro de la gestión, es necesario que cuente con una formación y con la capacidad de ejercer un liderazgo que le permita proponer, motivar y conseguir una visión del centro, para así alcanzar los fines que interesan a todos los miembros de la comunidad educativa.

El trabajo del director es vital para conseguir la calidad de la escuela, por tanto debe llevar a cabo una gestión adecuada que atienda de manera equilibrada las cuatro dimensiones de

la gestión; organizacional, administrativa, comunitaria y técnico – pedagógica; es decir, que realice las tareas poniendo atención de manera equilibrada a todas las dimensiones en función de mejorar la calidad del proceso de enseñanza – aprendizaje.

Dado que la escuela encuentra su sentido en la dimensión técnico- pedagógica, la cual, como ya vimos, se refiere a los procesos y a las prácticas de enseñanza- aprendizaje, requiere que las demás dimensiones sean atendidas de manera que sirvan como apoyo a ésta, para así lograr la calidad y cumplir con los objetivos deseados.

Con este estudio de la gestión, encontramos que una de sus tareas es respaldar la innovación, y por tanto el papel del director debe ser un apoyo a ésta, para lograr la transformación y la mejora de las prácticas educativas con la finalidad de elevar su calidad.

Los procesos de innovación suponen una serie de condiciones que los hagan posible como son un clima de trabajo adecuado en el que todos se sientan tomados en cuenta, que permita que los docentes trabajen y detecten las áreas que requieren mayor atención de manera colegiada y colaborativa, en donde todos participen, opinen, propongan y se sientan comprometidos con la tarea a realizar, es aquí donde entra el trabajo del director desde la gestión, para propiciar este tipo de trabajo innovador.

Por tanto ya no puede verse la gestión como tarea de una sola persona, es decir que el director como gestor debe promover entre los docentes los medios que les permitan juntos vencer los obstáculos que limitan el aprendizaje, el aprovechamiento y el bienestar del alumno.

El director puede rescatar, impulsar, fortalecer y propiciar este tipo de trabajo dentro del Consejo Técnico, aprovechando que es un espacio y un tiempo ya establecido e incorporado a la vida de la escuela, en el que los docentes se reúnen para reflexionar sobre las problemáticas que viven dentro de ella y buscar las posibles soluciones. Por tanto el director debe buscar las estrategias y las técnicas que le sirvan para motivar y convencer a

los maestros para trabajar en equipo con sus compañeros, con el fin de propiciar el análisis y la reflexión, las cuales además de facilitar la generación de las innovaciones les va a traer beneficios como profesionales, ya que con ello podrán elevar su formación y por tanto mejorar la calidad de sus labores y así mismo el proceso de enseñanza – aprendizaje.

Dentro del Consejo Técnico, además de lo anterior, el docente puede encontrar un espacio que le permite recuperar las experiencias, los saberes, los conocimientos de otros maestros; es decir que tiene la oportunidad de formarse con la ayuda del director y de sus compañeros, esto es que al confrontar las dudas, ideas, inquietudes, etc. pueden de manera conjunta acordar para buscar y recibir apoyo ya sea interno o externo que les permita aprender a analizar y a reflexionar sobre su práctica y así dar respuesta a sus necesidades e intereses. Esta formación, consideramos importante que sea de manera permanente ya que con ella se pueden realizar las nuevas prácticas educativas con el fin de que se satisfagan las necesidades actuales que se le demandan por parte de la sociedad.

Dentro del Consejo Técnico también pueden surgir nuevas formas de trabajo y de organización, es decir que pueden originarse las innovaciones, además de que puede utilizarse para formar a los docentes en torno a las innovaciones propuestas con la finalidad de que éstos entiendan y comprendan de una mejor manera lo que se pretende con él.

Al director le debe preocupar que los docentes analicen y reflexionen sobre las problemáticas a las que se enfrentan dentro de la escuela, lo cual lo puede conseguir a través de la colegialidad y la participación; el Consejo Técnico puede ser un espacio privilegiado para conseguir este tipo de trabajo y buscar solucionar las problemáticas que se presentan dentro de la escuela y del aula, pero no sólo en este espacio debe de propiciarse la reflexión y el análisis sino en todos los ámbitos.

Al concluir este trabajo, nos damos cuenta que nos hizo falta confrontar con mayor profundidad lo teórico con lo que sucede en la realidad, pero a pesar de esta limitación, esta investigación documental nos aportó y permitió conocer más sobre la importancia de llevar

a cabo una gestión adecuada dentro de la escuela primaria para mejorar la calidad de la enseñanza, además de que nos reforzó los conocimientos adquiridos a lo largo de la Licenciatura.

Por último, no queremos terminar este trabajo sin mencionar que la realización del mismo nos aportó un aprendizaje personal con el cual nos pudimos dar cuenta de lo que implica realizar un trabajo de manera conjunta, el cual requiere de compromiso, responsabilidad, respeto, madurez y convencimiento para cumplir con la tarea y así alcanzar las metas.

Por esta razón reafirmamos la importancia del trabajo en equipo, ya que al confrontar e intercambiar ideas hace que este tipo de trabajo sea más rico y satisfactorio para los integrantes.

BIBLIOGRAFÍA

ALFIZ, Irene. *Proyecto educativo institucional. Propuestas para un diseño colectivo*. Buenos Aires, Aique, 1997.

ÁLVAREZ Fernández, Manuel. *El equipo directivo, recursos técnicos de gestión*. Madrid, Popular, 1988.

ANTUNEZ, S. *Claves para la organización de centros escolares*. Barcelona, Horsori, 1997.

BARRIOS, Rosario. José M. Esteve. et. al. *Formación y actualización para la función pedagógica*. España, DOE, 1999.

BOLÍVAR, Antonio. *Como mejorar los centros educativos*. España, DOE, 1999.

CARVAJAL, Juárez. Alicia L. *El margen de acción y las relaciones sociales de los maestros: un estudio etnográfico en la escuela primaria*. México, DIE, 1997.

CISCAR, Concepción y M. Esther Uria. *Organización escolar y acción directiva*. Madrid, Narcea, 1988.

CHÁVEZ, S. Patricio. *Gestión de instituciones educativas*. Venezuela, CINTERPLAN – OEA, 1995.

UNESCO. *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa* Buenos Aires, IPE, 2000.

EZPELETA, J. Y Alfredo Furlán. *La gestión pedagógica de la escuela*. Santiago de Chile, UNESCO/OREALC, 1992.

EZPELETA, J. *Sobre las funciones del consejo técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria*. México. Documento DIE 20, 1991.

FERNÁNDEZ Tejada, José. *Los agentes de la innovación en los centros educativos (profesores, directivos y asesores)*. Aljibe, 1998

FIERRO, Cecilia y Susana Rojo Pons. *El consejo técnico: un encuentro de maestros*. México, SEP, 1994.

FOUCAULT, Michael. "El sujeto y el poder". En Hubert, L. Dreyfus y Paul Rabinow. *Michael Foucault: más allá del estructuralismo y la hermenéutica*. México. UNAM, 1998.

FRIGERIO, G. y M. Pogy. *Las instituciones educativas, cara y ceca*. Buenos Aires, Troquel, 1992.

FULLAN, Michael y Andy Hargreaves. *La escuela que queremos. Los objetivos por los cuales vale la pena luchar*. Argentina, Amorrortu editores, 1996.

FULLAN, M. y S. Stiegelbaver. *El cambio educativo*. México, Trillas, 1997.

FURLAN, Alfredo (coord.) y A. Rodríguez. *Gestión y desarrollo institucional*. México, SNTE, 1993.

GARCÍA Requena, Filomena. *Organización escolar y gestión de centros educativos*. España, Aljibe, 1997.

GORROCHOTEGUI, Alfredo A. *Manual de liderazgo y directivos escolares. (compendio de autores y modelos)*. Madrid, Muralla, 1997.

HARGREAVES, Andy. *Profesorado, cultura y postmodernidad. (cambian los tiempos, cambia el profesorado)*. Madrid, Morata, 1999.

IMMEGART, G., R. Pascual y M. L. Immegart. *Formación de directores de centros educativos. Un enfoque práctico*. Bilbao, Universidad de Deusto, 1995.

LAWRENCE K., Frank. *Cómo ser un director moderno*. México, Diana, 1974.

MAÑÚ, José Manuel. *Equipos directivos para centros educativos de calidad*. Madrid, Rialp, 1999.

PARRILLA, Angeles y Harry Daniels. *Creación y desarrollo de grupos de apoyo entre profesores*. Bilbao, Mensajero, 1998.

PASCUAL, Roberto (coord). *La gestión educativa ante la innovación y el cambio*. Madrid, Narcea, 1988.

PASTRANA, Leonor. *Organización, dirección y gestión en la escuela primaria: un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica*. México, DIECINVESTAV-IPN, 1994.

PÉREZ Juste, Ramón, F. López Rupérez, Ma. D. Peralta Ortiz y P. Municio Fernández. *Hacia una educación de calidad: gestión, instrumentos y evaluación*. Madrid, Narcea, 2000.

POZNER de Weinberg, Pilar. *El director como gestor de los aprendizajes escolares*. Buenos Aires, Aique, 1997.

PRIETO F., Luis B. *El concepto de líder: el maestro como líder*. Caracas, Arte, 1960.

ROCKWELL, Elsie (coord). *La escuela cotidiana*. México, FCE, 2001.

SAAVEDRA R., Manuel S. *Diccionario de Pedagogía*. México, Pax México, 2001.

SACRISTÁN J., Gimeno y A. Pérez Gómez. *La enseñanza: su teoría y su práctica*. Madrid, Akal, 1989.

SANTOS Guerra, M. A. *La escuela que aprende*. Madrid, Morata, 2001.

SCHMELKES, Sylvia. *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. México, SEP, 1992.

SEP. *Antología de gestión educativa*. México, 2000.

SEP. *Guía para el diseño y operación de proyecto escolar*. México.

SEP. *Manual del director del plantel de educación primaria*. México, 1986.

SEP. *Programa Nacional de Educación 2001-2006*. México.

SEP. *El proyecto escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela*. México, 1999.

TEDESCO, J. Carlos. "La gestión en la encrucijada de nuestro tiempo". En *La gestión pedagógica de la escuela*. Santiago de Chile, UNESCO – OREALC, 1992.

TYLER, William. *Organización escolar*. Madrid, Morata, 1991.