



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**

UNIDAD AJUSCO

***LICENCIATURA EN PEDAGOGIA***

**EL PAPEL DEL DIRECTOR EN LA ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO  
ESCOLAR: UNA VISIÓN DESDE EL PROYECTO ESCOLAR**

TESINA QUE PARA OBTENER EL GRADO DE LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA  
PRESENTA:

**ARGELIA HERNÁNDEZ ORTÍZ**

ASESOR

**RAÚL E. ANZALDÚA ARCE**

MÉXICO, D.F., 2004



## **Indice.**

### **Introducción.**

#### **CAPITULO I. La escuela primaria de nuestros días.**

- 1.1 La escuela primaria.
- 1.2 La escuela primaria como organización.
- 1.3 La gestión en la escuela primaria.

#### **CAPITULO II. El proyecto escolar una herramienta para transformar la escuela primaria.**

- 2.1 Antecedentes.
- 2.2 El proyecto escolar.
- 2.3 Concepto del proyecto escolar.
- 2.4 Componentes del proyecto escolar.
- 2.5 El proyecto escolar de la escuela primaria "Prof. Cándido Jaramillo González".
- 2.6 Análisis del proyecto escolar.

#### **CAPITULO III. El papel del director en relación con el proyecto escolar.**

- 3.1 La política sobre la gestión escolar en la escuela primaria.
- 3.2 El director: Eje de la gestión escolar.
- 3.3 El director y su influencia en las dimensiones de gestión escolar.
- 3.4 El director en la escuela primaria.
  - 3.4.1 La definición, el propósito y las funciones generales del director.
  - 3.4.2 Perfil del puesto.
- 3.5 El director y su función en el proyecto escolar.



**CAPITULO IV. Trabajo de campo.**

- 4.1 Metodología.
- 4.2 El consejo técnico de la escuela primaria "Prof. Cándido Jaramillo González".
  - 4.2.1 Análisis e interpretación de las juntas.
- 4.3 La entrevista a la directora.
  - 4.3.1 Análisis e interpretación de la entrevista.

**Conclusiones.**

**Bibliografía.**

**Anexos.**



## Introducción.

En este trabajo se presenta una exploración de situaciones, que principalmente involucra al director dentro de un proyecto escolar ejecutando juntas de consejo técnico, realizados en el interior de una escuela primaria pública, de turno vespertino; situaciones que me permite identificar al director como el principal gestor de la organización y funcionamiento escolar desde la visión del proyecto escolar.

El proyecto escolar surge como una estrategia transformadora de la escuela primaria; cuyo fin es erradicar las problemáticas que se presentan en el proceso de enseñanza aprendizaje, haciendo un diagnóstico para identificarlas y donde el trabajo en equipo es parte fundamental para lograr los objetivos establecidos en el proyecto escolar. Su propósito es establecer una forma de organización y funcionamiento escolar.

La participación e intervención de los actores (directivo, maestros, alumnos, personal de apoyo y padres de familia) en el campo educativo de la escuela primaria, son centrales para que se pueda llevar a cabo el proyecto escolar realizado en cada escuela.

En este trabajo es considerado al director como el actor principal que da seguimiento al proyecto escolar al asumir la función directiva. El papel principal del director es coordinar aquellas actividades del proyecto escolar y la gestión. Sus funciones son representar oficialmente al centro de trabajo, cumplir, dirigir y coordinar todas las actividades de la escuela primaria, elaborar el plan y programa de trabajo anual y promover relaciones con el entorno escolar, dar visto bueno a los documentos y firmarlos; y por último convocar y comunicar al consejo técnico.

"El papel del director consiste en poder dirigir esta nueva unidad educativa y tener la capacidad para construir una intervención en la escuela de todas sus dimensiones. Estas dimensiones son: la pedagogía curricular expone a la escuela en sociedad; la comunitaria referente a la sociedad en la escuela; la administrativa, que se encarga de los recursos disponibles y por último, la organización operativa como el soporte de las demás para el funcionamiento escolar".<sup>1</sup>

El contenido y desarrollo de este trabajo está centrado en el papel del director dado que me permite seguir de cerca la organización y funcionamiento del proyecto escolar.

En el primer capítulo se ubica a la escuela primaria definiendo sus características y objetivos, su organización y funcionamiento escolar del proyecto escolar.

---

<sup>1</sup>PILAR Pozner. "La gestión escolar. En el directivo como gestor de aprendizajes escolares."1997.p.72



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

En un segundo capítulo, dedicado al proyecto escolar de la escuela primaria, se destaca su organización, funcionamiento. Se indaga los antecedentes del proyecto escolar, su concepto, y por último, recolectado de la practica (documentos necesarios: el proyecto escolar, el plan anual de trabajo, un informe sobre la reunión de consejo técnico del mes de enero, la autoevaluación de maestros y directivo, y una encuesta a los alumnos para valorarlo), así como el análisis del proyecto escolar

El tercer capítulo se centra en el papel del director como uno de los principales actores para promover la motivación y la confianza entre maestros, involucrándolos al proyecto escolar para alcanzar los objetivos buscados de la calidad del proceso enseñanza aprendizaje.

Por último un cuarto capítulo realizado desde un estudio de caso que permite documentar lo no documentado, se realizó un análisis e interpretación de las observaciones del consejo técnico, y la entrevista a la directora de la escuela primaria "Prof. Cándido Jaramillo González", ubicada en el Distrito Federal.

La articulación entre la teoría e información empírica es el fundamento de la construcción conceptual del un caso de estudio y que permite "conocer una realidad remite a la elaboración de una conceptualización teórica en torno al objeto de estudio, esta conceptualización va cambiando, enriqueciéndose conforme se avanza en el análisis de los sucesos encontrados en el trabajo de campo".<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> ETELVINA, Sandoval. *"Los maestros y su sindicato: relaciones y procesos cotidiano"*. 1985. PP 54



## CAPITULO I.

### La escuela primaria de nuestros días.

#### 1.1 La escuela primaria.

Según datos históricos, "El origen de la palabra *escuela* lo encontramos en el griego y en el latín. El vocablo griego *shole* significa: descanso, vocación, ocio, tiempo libre, paz, tranquilidad, estudio, escuela, pereza, inactividad, dilación. En la palabra latina *shola* significa: ocio consagrado al estudio, lección, curso, conferencia, lugar en el que se enseña, escuela, secta".<sup>3</sup>

En nuestro país la escuela primaria, de acuerdo con el Artículo Tercero de la Constitución y la Ley General de Educación<sup>4</sup>, debe ser democrática, nacional, ha de contribuir a la mejor convivencia humana y al desarrollo integral del individuo, además de promover los valores de justicia, igualdad y respeto; favorece el desarrollo de facultades del ser humano para conocimientos y la capacidad de observación, análisis y reflexión críticos, la escuela debe fomentar actitudes que estimulan la investigación y la innovación científicas y tecnológicas, fortalecer el aprecio por la historia y creación artísticas, entre otras. Estas y otras metas que la sociedad le impone a la escuela y que justifica su existencia se menciona de manera más precisa en los planes y programas.

Cada escuela es diferente desde el aspecto cultural e historia, dándole una característica única, definir el concepto modelo de escuela no existe. Todas son diferentes, las definen: quienes trabajan en ella, los alumnos a los que sirve, la colonia donde se encuentre, su edificio escolar, el número de grupos, la preparación profesional de la planta docente y la interacción entre todos ellos. La escuela es inminentemente viva y dinámica, se relaciona con factores tan complejos como la política, la economía, la religión, la cultura, etcétera, de las comunidades.

De acuerdo con Silvia Schmelkes<sup>5</sup>, los objetivos del quehacer educativo en nuestro país son:

- La creación de una identidad nacional
- El mejoramiento del bienestar y calidad de vida de la población
- Que los egresados de las instituciones logren oportunidades de empleo
- Que los que pasan por las aulas aumenten sus niveles de ingresos al obtener un empleo

---

<sup>3</sup>CISCAR. "La organización escolar y acción directiva ". 1998.P.18

<sup>4</sup>SEP. "Artículo 3° Constitucional y Ley General de Educación". 1993 P 18

<sup>5</sup>SYLVIA Schmelkes. "Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas". 1992. P.20.



- La formación de ciudadanos democráticos
- La formación en los alumnos de valores útiles para que sean miembros activos y comprometidos con la sociedad en la que se viven
- La formación de individuos creativos
- Que los alumnos que egresen de las escuelas sean capaces de enfrentar y resolver los problemas que la vida les presente.

Para ello un camino para lograr lo anterior es que la escuela primaria estimule la creación de nuevas estructuras de organización escolar que faciliten el trabajo escolar. La escuela se convierte en una sociedad viva y la comunidad asume funciones educadoras.

## 1.2 La escuela como organización.

El término organización aparece en diversos campos y heterogéneos como el social, el cultural, el económico, el político, el religioso, el militar, el empresarial y el escolar.

Al hablar de organización, se está aludiendo a unidades sociales deliberadamente construidas y reconstruidas para promover objetivos específicos. En este caso son las empresas, los ejércitos, las escuelas, los hospitales, ya no por su carácter general sino en su particularidad. Estas organizaciones han sido estudiadas desde distintas ciencias: la antropológica, la sociológica, la administrativa, la psicológica, el derecho, la educación, la historia, etcétera. El estudio de estas organizaciones es cada vez más multidisciplinario y de relación entre los factores macro y micro. Han sido estudiados desde diferentes marcos teóricos para analizar lo que ocurre en ella. Desde el campo de la educación, la teoría implica entender la escuela y su función.

La organización se refiere a un orden, método, sistema, estructura<sup>6</sup>, conjunción de aspectos diversos para hacerlos converger en una determinada meta propuesta y querida, todo hacia un mejor funcionamiento. Así mismo la organización debe alcanzar objetivos comunes, delimitar con claridad el alcance de éstos, dividir el trabajo de forma equilibrada, atribuir las funciones y tareas al personal más idóneo, ahorrar esfuerzos, estudiar los mejores tiempos para llevar a cabo las actividades y verificar el grado de implicación de cada uno de los responsables de la organización.

La escuela es una organización donde queda involucrado el individuo como persona; es el lugar donde los integrantes de la comunidad educativa aprenden a relacionarse y pueden hacer cambios y permanencias a través de la historia, de las diferencias sociales, de las marginaciones, de la distribución del poder, etcétera.

---

<sup>6</sup> El término de estructura desde Irene Alfiz en "El Proyecto Educativo Institucional". 1998. P.50. La estructura hace referencia a la compleja trama de posiciones que ocupa los elementos de una organización en términos de cargos o puestos de trabajo, de responsabilidad y tareas, con relación a la distribución de poder y en cuánto a los vínculos con los otros organizacionales.



En cada escuela como en otra organización, existen una serie de objetivos, esquemas de relación interna y comunicación, formas de organizar las tareas, responsabilidades, compromisos, normas, una manera habitual de resolver conflictos. La forma en que cada uno de estos aspectos asume en cada caso determina su particularidad.

La escuela es prestadora de servicios y su fin es lograr aprendizajes en sus alumnos. Al hacer un cambio dentro de las escuelas se requiere de un avance y que se den las condiciones para llegar a aprendizajes de calidad. La escuela es entonces una organización que tiene la tarea educativa orientada a un sentido: los aprendizajes, los objetivos, los valores y las estrategias incluidas y completados en el proyecto escolar.

Para tener una idea más realista de la naturaleza de la escuela como organización conviene tener presente que<sup>7</sup>:

- La escuela como organización es una realidad socialmente construida por los miembros que la componen, a través de los procesos de interacción social y en relación con el contexto y el ambiente en el que funciona. Ella genera estructuras, normas, valores y cauces de comunicación
- Cada escuela crea en el tiempo una cultura propia, constituida por creencias implícitas, representaciones y expectativas, tradiciones, rituales y simbologías.
- La estructura interna de la organización escolar aparece como débilmente articulada y existen mecanismos de coordinación entre los miembros y niveles.

En la escuela como un espacio organizacional, se unen los esfuerzos de los diferentes miembros que forman parte de ella: directivo, personal docente, alumnos, personal de apoyo. Dentro de la escuela existen líneas de actuación y estructura de autoridad que tienden a normar las relaciones entre quienes lo componen. En este espacio escolar el director realiza diferentes actividades como: el de representar oficialmente al centro de trabajo, cumplir, dirigir y coordinar todas las actividades de la escuela, elaborar su plan de trabajo anual, programa y promueve relaciones con el entorno escolar, dar visto bueno a documentos del director (libro de firmas, libro de actas de consejo técnico, boletas de evaluación, libro de cooperativa escolar, libro de asociación de padres de familia, programa de estudios de los maestros, etcétera.) y firmarlos, a veces convocar y comunicar al consejo técnico. Su trabajo está sujeto a otras instancias jerárquicas (la supervisión escolar, el sector de zona y la dirección escolar) y en la estructura formal de la escuela el director ocupa el cargo más alto.

Dentro de cada escuela existe como un apoyo para la organización de la escuela, el consejo técnico.

---

<sup>7</sup> Juan Manuel Escudero. "La gestión educativa ante la innovación y el cambio" 1988. PP 84-110.





El consejo técnico es un órgano interno de la escuela el cual tiene como función apoyar a la dirección en la resolución de problemáticas técnico-pedagógico mediante el análisis y recomendaciones de estos asuntos los cuales son puestos a consideración de este equipo de trabajo. Este se reúne el último viernes de cada mes y sus reuniones tienen como objetivo el intercambio académico en el cual se discuten asuntos relacionados en la enseñanza y con la finalidad de mejorar el desarrollo de la vida académica.

### **1.3 La gestión en la escuela primaria.**

La gestión en las escuelas primarias fue concebida como un medio para reunir información, experiencias y conocimientos útiles para el diseño y la promoción de líneas de política educativa, estrategias y acciones encaminadas a mejorar la organización y el funcionamiento cotidiano de las escuelas primarias.

Una gestión escolar implica crear caminos necesarios para la dirección participativa de la escuela, de acuerdo con las condiciones y resultados que se dan con base a una evaluación permanente. "La gestión escolar es vista como un conjunto de procesos teórico-práctico integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cubrir los mandatos sociales. Es un saber de síntesis capaz de ligar los conocimientos y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; y a la innovación permanente como proceso sistemático"<sup>8</sup>.

Este nuevo modelo de gestión escolar pone en práctica dos acciones básicas:

1. La elaboración de un proyecto de la escuela que determine la orientación del proceso que será la herramienta intelectual que orientará a la institución.
2. El desarrollo de equipos de trabajo, la gestión escolar es el arte de organizar los talentos presentes en la escuela. La descentralización, para cumplir con las condiciones de calidad y eficacia, requerirá convocar a los docentes y a la comunidad educativa para que asuman un papel de protagonismo en la toma de decisiones sobre la educación que se requiere para los niños.

La gestión de la escuela primaria en nuestros días adopta y favorece; al logro de perfiles de los alumnos, la transformación de los docentes, la apertura y vinculación hacia la comunidad como reforzamiento de pertenencia a un sistema nacional. Por ello la escuela primaria debe estimular la creación de nuevas estructuras de organización escolar que faciliten el trabajo escolar.

---

<sup>8</sup> PILAR Pozner. " Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa". Modulo 2. 2000. P.16



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

Es entonces, la gestión en la escuela primaria entendida como una forma de comprender y conducir la organización de la escuela. Más que controlar a los sujetos reconoce la necesidad de propiciar múltiples espacios de formación en competencias clave para todos los actores del sistema, que promueva una organización inteligente rica en propuestas y creatividad, que estimule la participación, así como la responsabilidad y el compromiso.

Desde el concepto de Pozner. " La gestión escolar es una de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país y un conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en, con, para, la comunidad educativa"<sup>9</sup>.

La gestión escolar enfatiza la responsabilidad del trabajo en equipo e implica la construcción, el diseño y la evaluación del quehacer educativo. Tiene la capacidad de generar nuevas políticas educativas e involucra a toda la comunidad escolar con formas de participación democráticas mismas que apoyan el desempeño de docentes y directivos a través del desarrollo de proyectos educativos adecuados a las características y necesidades de cada escuela.

Esta gestión conduce estos proyectos educativos, en donde se ven plasmados las metas y también su ruta o camino y que, al estar pendientes de los resultados que se van obteniendo, pueden rediseñar otras estrategias para evitar contratiempos, y poder llegar a las metas planteadas a pesar de las dificultades que pudieran presentarse.

El proyecto promueve una nueva forma de trabajo en las escuelas orientadas, hacia el mejoramiento de aprendizaje en los alumnos que atiendan, y el esfuerzo conjunto de maestros y directivos para identificar y buscar soluciones para los principales problemas que enfrentan en su labor y, en este sentido, apela a la voluntad de cambio que existe en cada uno de ellos. Este constituya una posibilidad efectiva para organizar el trabajo de todos los miembros de las escuelas en la búsqueda de mejores resultados educativos.

El trabajo que realiza cada escuela y los obstáculos (la falta de material didáctico como libros, mapas, televisores, computadoras, etcétera; la inasistencia del educando; el bajo aprovechamiento escolar; la falta de participación de los padres de familia) que enfrenta al desarrollar ésta forma de trabajo son indicadores de cambio que se deben realizar en los diferentes niveles del sistema educativo. No solo se trata, de que la escuela manifieste sólo los avances que logren, si bien es cierto que dar a conocer los logros obtenidos es importante, también identificar los problemas que se enfrentan, es decir, aquellas cuestiones sobre las que hace falta actuar, y que sólo pueden precisarse con la participación de las personas involucradas directamente en el funcionamiento de las escuelas.

---

<sup>9</sup>PILAR Pozner. "El Directivo como gestor de aprendizajes escolares". 1997.p.70.



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

Hoy en día se espera que las prácticas del gestor educativo( el director del plantel escolar), como responsables del ámbito educativo territorial y organizacional, esté en condiciones de asegurar las siguientes funciones: analiza y sintetiza; anticipa y proyecta; concertar y asociar; decidir y desarrolla; comunicar y coordinar; liderar y animar; evaluar y renovar.

El proyecto escolar da la oportunidad de articular la vida de la escuela, las situaciones problemáticas, los acontecimientos de cada día, la participación de los distintos actores en donde se plasmen sus ideas y sus acciones, se involucren de tal manera que existe compromiso de cumplir con las acciones y responsabilidades para realizar la tarea; evaluar sus logros para reorganizar las tareas cuando sea necesario.



## CAPITULO II.

### **El proyecto escolar una herramienta para transformar la escuela primaria**

#### **2.1 Antecedentes.**

En México, los primeros intentos para transformar la gestión escolar comenzaron a desarrollarse a raíz del Acuerdo Nacional para la Modernización de Educación Básica propuesto en mayo de 1992, con el proyecto escolar de gestión que, como resultado de un convenio con España, operó la Subsecretaría de Educación Básica y Normal en algunos estados de la república en las escuelas que decidieron participar.

"Hacia 1997, la Subsecretaría de Educación Básica y Normal realiza sus propios materiales para introducir el proyecto escolar en las escuelas de educación básica, los que habrían de guiar la organización y las actividades de las escuelas de ese nivel. Al iniciar el ciclo escolar 1998-1999 los textos: (El proyecto escolar. Una estrategia para transformar la escuela y elementos para el diagnóstico, se distribuyeron como materiales básicos para los Talleres Generales de Actualización, con el propósito de universalizar su aplicación en las escuelas. Con este tipo de acciones se pretendía transformar la organización y funcionamiento de las escuelas, para convertirlas en auténticas comunidades educativas, con fines y responsabilidades compartidas."<sup>10</sup>

La propuesta del *proyecto escolar* contó con la asesoría de las doctoras Sylvia Schmelkes y Justa Ezpeleta especialistas ampliamente reconocidas por su experiencia en el tema. Dada la amplia experiencia de España en la elaboración y ejecución de propuestas similares, es importante resaltar la asesoría del doctor Serafín Antúnez Marcos.

El equipo coordinador del proyecto estuvo integrado por miembros de la DGIE<sup>11</sup> y un equipo en cada entidad participante.

La política educativa actual pone énfasis en la necesidad de ubicar a la escuela como una unidad educativa creada para educar y permitir a los alumnos el acceso a los códigos culturales, el desarrollo de sus potencialidades y la saludable convivencia social.

---

<sup>10</sup> REVISTA DE EDUCACION 2001 DOSSIER EDUCATIVO PEC ( Programa de Escuelas de Calidad). 2002. P.8

<sup>11</sup>DGIE. Dirección General de Institución Educativa de la Subdirección de Educación Básica y Normal de Investigaciones.



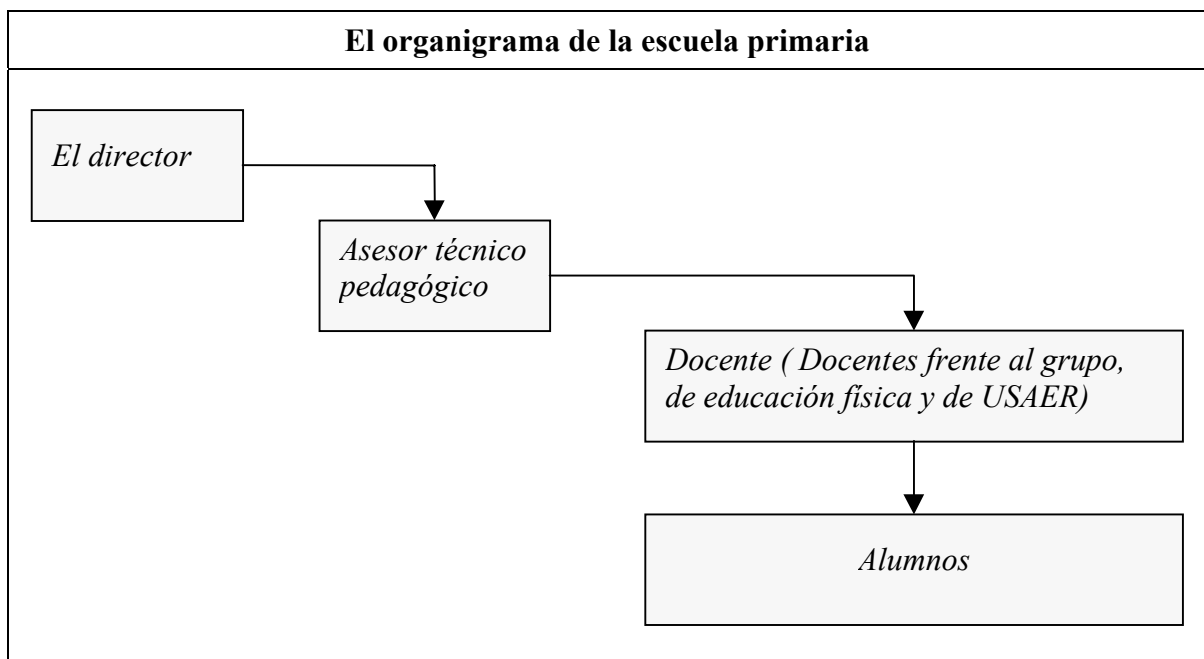
**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

Es preciso mencionar que dentro de esa unidad educativa destaca el papel del director pues es él encargado y responsable de organizar las actividades escolares, acondicionar el ambiente, coordinar a los docentes, planear, aplicar y evaluar el proceso de enseñanza aprendizaje y los programas de estudio.

El papel del director en la organización y funcionamiento escolar durante el seguimiento del proyecto escolar también es central. En la escuela encontramos al director quién se le asignan una serie de funciones que se deben cumplir, de acuerdo a la normatividad y que está supeditada a planes y programas previamente elaborados.

La escuela primaria es de tipo jerárquico y hasta hoy en su organigrama o estructura formal el director es parte superior, pues ocupa el puesto con el cargo más alto dentro de la escuela, enseña un asesor técnico pedagógico, docentes y alumnos.

Teniendo en cuenta que el organigrama se refiere a los aspectos estructurales que le dan cuerpo a la escuela para determinar su estilo de funcionamiento.



Dentro de esta organización es importante conocer las tareas que le corresponden a cada actor de la escuela, pero también es importante saber la finalidad de la tarea así como la relación que tiene en las tareas de los demás. Cada uno debe realizar su labor, desarrollando sus habilidades y aprovechando los logros de los otros. Los actores deben estar conscientes de que el incumplimiento de su tarea afecta el funcionamiento de la escuela, y que el cumplimiento del objetivo de la escuela es lograr aprendizajes de los alumnos. Así la escuela es un organismo que tiene una tarea educativa orientada a un



sentido: los aprendizajes, los objetivos, los valores y las estrategias que están incluidos en la realización y desarrollo del proyecto realizado en la escuela primaria.

El proyecto escolar implica la participación, comunicación, interacción entre el director hacia su grupo de maestros, que aprendan juntos los unos de los otros.

## 2.2 El proyecto escolar.

El proyecto escolar tiene diversas características y modalidades de acuerdo con las necesidades y estilos de cada escuela. El documento que se elaboró en la escuela primaria “Prof. Cándido Jaramillo González” apoya al personal directivo y docente que han decidido elaborar su proyecto escolar e incorporarlo a su trabajo cotidiano. Tiene como objetivo principal elevar la calidad de la formación y el aprendizaje de los alumnos en los seis años previstos para cursar la educación primaria, la cuál consiste fundamentalmente en que los directivos y maestros:

- a) Identifiquen y asuman profesionalmente los principales problemas que se enfrentan en cada plantel escolar, para cumplir con los propósitos educativos de la primaria.
- b) Tomen decisiones de manera colegiada respecto a la labor fundamental de la escuela, es decir de la enseñanza.
- c) Establezcan metas y estrategias comunes para alcanzarlas;
- d) Realicen acciones específicas, adecuadas y pertinentes para solucionar los problemas detectados.
- e) Evalúen permanentemente las acciones realizadas y, con esa base, las fortalezcan o reformen para lograr mejores resultados.

## 2.3 Concepto del proyecto escolar.

Se utiliza el término *proyecto* en educación, cuando se designa con él un instrumento que recoge el diseño para construir algo. La construcción puede ser una producción tangible: un documento que recoge pautas para la observación de los alumnos y las alumnas.

Serafín Antúnez<sup>12</sup> opina que el Proyecto Escolar es un instrumento para la gestión y aporta datos sobre las características que debe tener un proyecto:

- Debe ser específico del centro escolar, es producto del diálogo y consenso de los miembros de la comunidad educativa
- Es un instrumento de gestión y no sólo una lista de intenciones
- Debe ser coherente con el contexto escolar y tenerlo en cuenta

---

<sup>12</sup> SERAFÍN Antúnez. "El Proyecto Educativo Institucional". 1996. P.34



Consta de las siguientes partes:

- Características y definición del centro escolar
- Los objetivos que el centro educativo pretende alcanzar
- La estructura de la organización del centro

Analizando el documento del proyecto escolar, pretende que en su desarrollo los maestros y los directivos tengan presente que:

- El logro de los propósitos educativos esté encaminado hacia las tareas que se realizan en el plantel escolar, colocando a la enseñanza en todas las actividades que realiza.
- Su prioridad es la de resolver o los principales problemas que se enfrentan en la escuela y asumir responsabilidad.
- Aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta la escuela.
- Crear espacios para el trabajo en equipo, el intercambio de experiencias entre profesores y maestros, cuyo fin es poder plantear nuevas soluciones a los problemas que se puedan dar.
- Sé de una evaluación interna tanto en el diagnóstico y evaluación del proyecto escolar, así como la revisión de las estrategias y actividades propuestas.
- Existe un informe a los padres y madres de familia de los avances y obstáculos en el aprendizaje de sus hijos.
- Haya acuerdos sobre las formas más adecuadas para promover la colaboración entre la escuela y las familias de los niños, y delimiten el tipo de participación que es pertinente y necesario solicitarles

Un proyecto escolar, para la SEP "es un instrumento para la organización del trabajo de una escuela, en el que se establecen objetivos y se proponen estrategias y actividades para la solución de los principales problemas relacionados con los resultados educativos que obtienen los alumnos"<sup>13</sup>.

Entonces, el proyecto escolar es importante en las funciones (director, maestros y la integración la comunidad educativa) se hace posible el trabajo educativo. Por esta razón, se lleva a cabo la realización y aplicación de un proyecto escolar en las escuelas primarias.

---

<sup>13</sup> RODOLFO Ramírez. "El Proyecto Escolar: una estrategia para transformar nuestra escuela". México. 1991. P.34



## 2.4 Componentes del proyecto escolar.

El diseño de un proyecto escolar tiene como fundamento el diagnóstico de la situación educativa de la escuela. Los principales interesados son los maestros y directivos, cuyo objetivo sea conocer los principales problemas que se enfrenta la escuela en cuanto los resultados educativos de sus alumnos, las causas del o de los problemas principales y los recursos que el plantel tiene en cuanto a personal, material y tiempo.

Otro aspecto de base en cuanto la elaboración del proyecto escolar son los propósitos que se tienen en el plan de educación primaria, que corresponda a cada grado escolar.

Desarrollar y llevar a cabo un proyecto escolar en una escuela primaria, beneficia a cada uno de sus miembros; a los directivos y maestros, porque les permite compartir con sus compañeros la problemática y los obstáculos que se enfrentan en su práctica diaria, buscando soluciones en conjunto, lo cuál significa asumir un trabajo de responsabilidad de la educación de los alumnos que atienden; el trabajo coordinado de los maestros de la escuela debe ofrecer una continuidad en el aprendizaje.

La participación de los padres de familia les da la posibilidad de actuar más activamente en la educación de sus hijos en la escuela.

Esta propuesta es un instrumento que posibilita el logro de los objetivos, orientado a la reflexión del equipo directivo y docente de cada escuela, sobre la mejor forma de solucionar algunos problemas educativos que se enfrentan en la escuela.

Para la elaboración del proyecto escolar se deben considerar los elementos siguientes:

### *1. Objetivos del proyecto escolar*

Se centran directamente hacia la solución del o de los principales problemas de la escuela identificados en el diagnóstico. Por esto, cada proyecto escolar puede tener uno o varios objetivos, siempre y cuando estén vinculados con los propósitos y enfoques establecidos en el plan y los programas de estudio para la educación primaria.

Las disposiciones de la SEP respecto al proyecto escolar nos menciona que las pretensiones que se persiguen al elaborar un proyecto son las siguientes:

- Resolver el o los problemas que enfrenta la escuela para mejorar los resultados educativos de sus alumnos
- Articular en torno a una finalidad común, las principales tareas cotidianas de todos los maestros de la escuela





- Aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta (entre ellos el tiempo y las capacidades individuales de todos sus integrantes)
- Propiciar la formación en el trabajo de profesores y directivos, al exigir la búsqueda de soluciones para los problemas detectados<sup>14</sup>
- Incorporar la autoevaluación como práctica sistemática de la escuela en su conjunto

## 2. *Los recursos de la escuela*

Los recursos de la escuela son importantes para apoyar las acciones que se propongan y estos pueden ser de tres tipos:

1. *Humanos*. Todos los maestros y directivos de la escuela, su disposición y compromisos para colaborar, sin olvidar su experiencia, actualización y formación de cada uno de ellos.
2. *Materiales*. El edificio escolar, su mobiliario y, sobre todo los materiales de uso didáctico.
3. El *tiempo* disponible para trabajar en conjunto y establecimiento de acuerdos.

## 3. *Acuerdos generales para la enseñanza y el funcionamiento de la escuela*

Los acuerdos tienen que ver con los problemas que la escuela tiene y debe establecer criterios generales que se presentan en el desarrollo de las actividades cotidianas que realizan sus miembros, logrando así los propósitos establecidos en los objetivos del proyecto escolar

## 4. *Las estrategias*

Las estrategias son acciones que permiten lograr los objetivos planteados y estas deben estar orientadas a combatir las causas para los principales problemas seleccionados.

Por lo tanto, en el diagnóstico elaborado debe abarcar tres ámbitos analizados:

1. El trabajo en el aula y las formas de enseñanza
2. La organización y funcionamiento de la escuela
3. La relación entre la escuela y los padres de familia

---

<sup>14</sup> PILAR Pozner. "El directivo como gestor de aprendizajes escolares". 2000. P. P. 131-144.



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

<b>El trabajo en el aula</b>	<b>La organización y funcionamiento de la escuela</b>	<b>La relación entre la escuela y los padres de familia</b>
<p>Por grados, planear mensualmente las actividades de aula con apoyo de materiales educativos</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Dar prioridad a los ejercicios que promueven el desarrollo de habilidades para la resolución de problemas</li><li>2. Utilizar los materiales de apoyo( ficheros didácticos, libros, etcétera)</li><li>3. Por grados, elaborar instrumentos de evaluación acordes con el enfoque de la asignatura.</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Planear las actividades del mes en reuniones del consejo técnico</li><li>2. En reuniones por grado o ciclo, revisar los materiales de apoyo a la enseñanza (Libros del Rincón, etcétera.)</li><li>3. Definir criterios comunes de evaluación, con base al análisis del enfoque de la asignatura</li><li>4. Establecer acuerdos sobre el apoyo pedagógico del director de la escuela</li><li>5. En reunión del consejo técnico, evaluar mensualmente las actividades desarrolladas (logros y dificultades)</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Informar a los padres y madres sobre los propósitos educativos de la educación primaria</li><li>2. Orientarlos sobre algunas actividades que, desarrolladas en el hogar, apoyen el aprendizaje de sus hijos.</li></ol>



### *5. Las actividades*

Se refiere a una acción específica por un maestro o un grupo de maestros que comparten el grado, el ciclo o la comisión. Es uno de los pasos para lograr el objetivo; la articulación de varias actividades conforman una estrategia, sin dejar a un lado la conexión de estas actividades con los tres ámbitos mencionados anteriormente, es decir:

1. En el trabajo de aula, adaptar, desarrollar y evaluar las actividades de acuerdo con lo planeado
2. En la organización y funcionamiento planear las actividades a desarrollar en el mes
3. La relación con las familias elaborar y distribuir un boletín informativo para los padres, que le indique que se va a trabajar durante el mes y algunas sugerencias para apoyar el trabajo desde el hogar

### *6. El cronograma*

Es preciso elaborar un cronograma de actividades de los trabajos que realice el docente tanto en el interior del aula como en el contexto general de la escuela, que indique la fecha en que se realiza cada actividad, quién es el responsable de coordinarla y cuáles son las comisiones que se establecen para llevar a cabo las actividades planeadas. La realización de observaciones sobre las actividades que fueron desarrolladas y cuáles no, y los motivos.

### *7. Seguimiento y evaluación del proyecto escolar*

El seguimiento permite recuperar la información para evaluar tanto el proceso generado como los resultados del proyecto escolar. Es recomendable que la evaluación se realice por lo menos dos veces durante el ciclo escolar y la información obtenida durante el proceso se tome como base para fortalecer el proyecto escolar.



## 2.5 El proyecto escolar de la escuela primaria "Prof. Cándido Jaramillo González".

En el anexo 1 se presenta "El proyecto escolar y el programa anual de trabajo en la escuela primaria 53-3080-305-41-X-016. Prof. Cándido Jaramillo González"<sup>15</sup>. Es el trabajo colegiado y la participación del personal directivo, de apoyo y asistencia a la educación, alumnos y padres de familia de la escuela. Durante el ciclo escolar 2001-2002 el proyecto escolar es La comprensión lectora. También se incluye un informe de la reunión de consejo técnico del mes de enero, una autoevaluación y un cuestionario elaborados por maestros y director.

Este proyecto escolar que se presenta el trabajo que se realiza en la escuela primaria, orientado hacia el mejoramiento de la calidad del aprendizaje de los alumnos que se atienden.

El trabajo está basado en el esfuerzo conjunto de sus maestros y directivo que integran la escuela, para identificar y buscar soluciones para los principales problemas que enfrentan en su labor cotidiana y, en este sentido, apela a la voluntad de cambio que existe entre cada uno de ellos.

Se cuenta con el compromiso y voluntad de cada uno de los maestros para lograr cambios positivos en su forma de trabajo que, a mediano plazo, redundan en el mejoramiento de los resultados educativos de sus alumnos. Teniendo presente que éste puede ser un proceso largo, se presentan obstáculos de diferente índole que exigen una gran apertura de todos sus integrantes del plantel escolar y alta disposición para buscar soluciones.

Durante el desarrollo del proyecto escolar se asumió un trabajo de equipo que permitió compartir entre docentes los problemas y obstáculos que enfrentan en su labor diaria, así como buscar soluciones de manera conjunta y ya no de manera individual.

## 2.6 Análisis del proyecto escolar

El personal docente de la escuela primaria "Cándido Jaramillo González", elaboró el proyecto escolar: "La comprensión lectora", para desarrollarlo en el ciclo escolar 2001-2002, con el propósito de mejorar la calidad del servicio educativo, que ofrece a la comunidad educativa de los alumnos que asisten a este centro educativo, teniendo en cuenta la seguridad de poder mejorar el servicio, apoyándose en las estrategias del presente instrumento.

---

<sup>15</sup> Los datos de la escuela primaria fueron cambiados, al igual que los nombres de la directora y docentes que elaboran en el centro.



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

El director antes de iniciar sus labores cita a todos los docentes para formar el consejo técnico, para el análisis de la problemática escolar así se hace el diagnóstico del proyecto escolar de los problemas más relevantes urgentes de la institución.

Como resultado del diagnóstico, datos estadísticos de años anteriores presentaron problemas como: la dificultad para transmitir ideas de diálogos y participación, el poco interés en la lectura, por el desconocimiento del significado de términos, la falta de habilidades por entender un escrito, el desconocimiento de reglas gramaticales, la dificultad para narrar experiencias personales, etcétera.

En la escuela primaria el director y los maestros aplicaron dinámicas que demostraron las necesidades y dificultades que tiene el alumno en la comprensión lectora. Por ejemplo la aplicación de la dinámica “escuela de escritores”, a los alumnos de 5° y 6°, consistió en que el alumno escribirá un escrito sobre un tema de interés, al ser leídos por la directora y maestros se observaron dificultades y necesidades que tiene el alumno de escribir al redactar algún escrito. Así como también cuando se llevó a cabo la realización del concurso interescolar sobre la “composición de símbolos patrios.

El director y los docentes comprobaron una vez más, que se tiene trabajar con los alumnos desde 1° año hasta llegar al 6° año para que se obtengan resultados satisfactorios en la facilidad y la comprensión de redactar y escribir textos. Convocando a docentes y a la comunidad, que asuman un mayor protagonismo en la toma de decisiones sobre la educación que se requiere para los niños, formando equipos de trabajo (docente - padres de familia) mitigando la problemática.

El proyecto escolar es la herramienta que permite identificar caminos, vías y otras alternativas para llegar a construir ese futuro. Teniendo presente que la escuela debe ser el medio para formar e instruir seres capaces de vivir y convivir dentro de una sociedad, que está sufriendo cambios muy rápidos para la productividad y sobre todo encaminada a la superación personal de los alumnos de educación primaria.

La organización debe ser:

1. Abierta y cercana a la comunidad
2. Que garantice la educación básica de los alumnos de excelencia orientada a la formación de ciudadanos con valores cívicos y éticos

El trabajar con en proyecto escolar se entra la oportunidad de articular la vida de la escuela, con los acontecimientos de cada día, las situaciones problemáticas, las urgencias de participación de los distintos actores de la escuela primaria.

La posibilidad de una manera de hacer escuela, de organizarla, de posibilitar la participación. Y, también, de promover la puesta de varias alternativas de la tarea afrontar. Con el proyecto escolar se identifico los problemas específicos, y se dio una



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

organización interpretativa identificando los problemas construyendo acciones que intenten resolverlos.

Durante la elaboración, la colaboración y la participación del docente en el proyecto escolar fue altamente eficaz. Los miembros de la comunidad educativa asumió como suyo el proyecto escolar y como la pauta en la realización de trabajo que le correspondía a cada uno. Sin embargo, el consenso se contraponía a la existencia de conflictos, aunque se puso el límite a los conflictos y un campo de libre debate.

El consejo técnico es la normatividad establecida para su constitución y funcionamiento de la escuela primaria.

Los lineamientos generales para la constitución y organización del consejo técnico son que le permite la detección de necesidades de la práctica docente, contribuye al intercambio y enriquecimiento de experiencias educativas, fortalece la comunicación, participación, cooperación y creatividad de sus integrantes en el ámbito laboral.

El consejo técnico es el espacio de análisis como de propuestas de solución a las problemáticas inmediatas del quehacer educativo.

El proyecto escolar es el compromiso colectivo de asumir determinados signos de identidad, de comprender y definir los objetivos educativos y pedagógicos y de contribuir en la gestión escolar de la escuela.

Al estar llevando el proyecto escolar les permitió a la comunidad educativa tener una estrategia de comunicación y motivación.

Las acciones y declaraciones que lleva la elaboración y desarrollo del proyecto escolar, manifiestan la tensión de continuar entre los fines y desarrollo de las acciones previstas y planificadas, alienta el estudio y la reflexión, reúne a todos los de la comunidad educativa a trabajar en equipo.

El proyecto escolar tiene la finalidad de ayudar a la escuela primaria en los aprendizajes de los alumnos. Por eso mismo en la escuela primaria se dieron valores colectivos en objetivos y propósitos de la comunidad educativa, una búsqueda de soluciones para mejorar la vida escolar, reveló las necesidades del centro, permite realizar el seguimiento de resultados continuos; corregir efectos indeseables, revisar intencionalidades, hacer ajuste en el proceso.

El proyecto realizado en la escuela primaria "Prof. Cándido Jaramillo González", careció de ciertos puntos específicos, que nunca fueron contemplados durante el desarrollo y aplicación del proyecto en la presente escuela, por lo que surgieron problemas significativos.



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

Problemas que no estaban contemplados al aplicar el desarrollo del proyecto, teniendo en cuenta el acuerdo de la comunidad educativa, se propusieron demasiadas actividades que no estaban respondiendo como lo fue en el caso de los talleres de teatro, de manualidades, de lectura, etcétera. El padre de familia es quién apoyaba estos talleres y bajo su inasistencia, se tuvieron que tomar ciertas medidas correctivas para la solución de estos problemas.

Aunque las actividades de trabajo aumentaron para el director y docente, estos participantes decían que eran demasiado trabajo, sin embargo, cumplieron con la normatividad de la escuela.

Otro aspecto fue que el director y el docente no tenían la libertad de actuar, ya que en todo momento se encontraba presente la supervisora de la escuela primaria. En los pasillos de la escuela dando indicaciones sobre: porque están afuera del salón los alumnos y en las juntas de consejo técnico. Eso obstaculizaba el trabajo de la comunidad educativa.



## CAPITULO III.

### **El papel del director en relación con el proyecto escolar.**

#### **3.1 La política sobre la gestión escolar en la escuela primaria**

*"Hoy en día se requiere una intervención creativa y transformadora en la escuela con el fin de fortalecer sus procesos de gestión y planificación; en este sentido numerosos países de América Latina se esfuerzan por avanzar en el diseño de propuestas metodológicas a través los proyectos del plantel o proyectos escolares".*

*José A. Pernet*

Con el Programa del Desarrollo Educativo 1995-2000, se plantea la política de gestión escolar, en el que se intenta responder a los planteamientos emanados de diversas convenciones, conferencias y acuerdos de orden internacional, principalmente en América Latina y el Caribe (Jomtiem, Tailandia 1990, CEPAL-UNESCO 1992; Declaración de Quito 1991.)

En estos eventos de tipo internacional se establece como premisa fundamental que la educación impartida a través de los Sistemas Educativos en los países subdesarrollados, será la forma de hacer frente a las consecuencias que trae consigo la crisis de la globalización económica y política en el ámbito mundial, la cuál es resentida principalmente en los países de América Latina y del Caribe. Por tal razón se determina que la educación deberá ser orientada por valores como la igualdad, la democracia y la libertad, aspirando a edificar una educación con equidad, participación y autonomía desde los centros educativos en cada nación.

De esta manera se establece la necesidad de implantar una política de la gestión escolar que garantice al interior de las escuelas la realización de tales valores.

Una transformación educativa no sólo consiste en modernizar los contenidos o las metodologías de la enseñanza. Es necesario para que esto pueda realizarse, pensar en la organización de la escuela como un modelo de gestión escolar. La herramienta básica de la gestión escolar para apoyar las transformaciones desde la escuela es el Proyecto Escolar.

En el proyecto escolar se destaca el fortalecimiento de la capacidad de los directivos escolares, cuyo objetivo es fortalecer la capacidad de gestión escolar, para contribuir a





**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

elevar la calidad de la educación y optimizar los usos de los recursos y hacer la educación un proceso socialmente participativo.

Se considera que el director escolar es un elemento clave dentro del sistema educativo, pues en su motivación, conocimientos, capacidad y experiencia, descansa gran parte de la responsabilidad que tiene el estado de proporcionar el primer servicio a que tiene derecho los mexicanos, que es una educación de suficiente calidad que coadyuve a elevar sus condiciones de vida.

El directivo escolar, al llevar la gestión escolar en el plantel, tiene la función de integrar armoniosa y óptimamente a todos los elementos de su comunidad educativa, pues en el interior de la escuela cobran vida los contenidos establecidos en planes y programas de estudios, en la relación de trabajo de los educandos, educadores y padres de familia: mejorar la calidad de la educación pública es tarea de todos, pero tienen papel central que desempeñar, el directivo de cada plantel y el equipo de maestros con que cuenta.

En la Constitución Política de los Estados Mexicanos <sup>16</sup> y en la Ley General de Educación<sup>17</sup>, se menciona los fundamentos legales que tiene la función del director en la escuela primaria mediante los cuales regula el proceso educativo.

a. La constitución Política de los Estados Unidos.

La constitución, como ley suprema de nuestro sistema jurídico, es el vértice del que emanan todas las disposiciones legales que regulan la vida del país.

En cuanto a la educación, estipula los preceptos que habrán de regirla, mismos que todo educador debe tomar como orientación fundamentalmente para el ejercicio de sus funciones.

Dichas normas se presentan en el Artículo 3°

Artículo 3°. Hace referencia al Estado - Federación, Estados Municipios - y señala que la educación que imparta el Estado propiciará el desarrollo armónico del ser humano, el amor a la patria y una conciencia de solidaridad internacional en la independencia y en la justicia.

b. Ley General de Educación

La Ley General de Educación se publicó en el Diario Oficial de la Federación el 13 de julio de 1993. Es un documento de consenso entre todos los sectores sociales interesados

---

<sup>16</sup> Secretaría de Educación Pública (SEP). "Manual del director en el plantel de educación primaria". 1986. PP. 31-32

<sup>17</sup> Secretaría de Educación Pública (SEP). "Artículo 3° Constitucional y la Ley General de Educación". 1993.PP. 33-49.



en la educación, construido con una participación, múltiples consultas, intercambios de opinión y diálogo participativo.

Este nuevo marco jurídico reconoce y reafirma que el maestro ha sido, es y deberá seguir siendo promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo. En efecto toda la normatividad que atañe a la educación ratifica que el magisterio Nacional es protagonista en la formación de los niños y jóvenes que habrán de heredar la responsabilidad de velar por la soberanía y acrecentar la prosperidad y equidad sociales de México.

a) *Concepto de educación.*

En el marco general del hecho educativo, el Artículo 2° de la Ley General de Educación define lo siguiente:

“ La *educación* es medio fundamental para adquirir, transmitir y acrecentar la cultura; es el proceso permanente que contribuye al desarrollo del individuo y a la transformación de la sociedad, y es factor determinante para la adquisición de conocimientos y para formar al hombre de manera que tenga sentido de solidaridad”

Ante el carácter social de la educación, el director cuidará que durante el desarrollo del plan y de los programas de estudios de educación primaria en el plantel a su cargo se cumpla con este precepto. Por tal motivo deberá:

1. Promover que los padres de familia envíen a sus hijos a la escuela primaria.
2. Cuidar que en el proceso educativo garantice al educando su desarrollo cultural, y que éste se observe en la elevación de su calidad de vida, tanto individual como colectiva.
3. Vigilar que la educación responda a la historia y social del educando.
4. Procurar la participación de los integrantes de la comunidad educativa en las actividades socioculturales, con el fin de lograr una realización humana, individual y colectiva que favorezca la reafirmación de la cultura regional.
5. Promover la incorporación de ideas y valores universales difundidos por la comunidad en general.
6. Vigilar que el proceso educativo asegure el desarrollo integral del educando, mediante la formación de una conciencia crítica y reflexiva, y un sentido de responsabilidad y solidaridad para la colectividad, así como el desarrollo de la sensibilidad estética.
7. Controlar que en el proceso educativo se impartan las áreas de conocimiento de los programas de estudio de manera integral, a fin de procurar el desarrollo armónico del educando.



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

8. Fomentar la realización de acciones que favorezcan el desarrollo físico y la salud mental de los educandos.
9. Promover que la educación sea un medio para el mejoramiento de los niveles de alimentación, vestido y vivienda de los educandos y la comunidad en general
10. Verificar que el proceso educativo facilite la integración del educando a la sociedad como sujeto productivo.

*b) Finalidades de la educación ( Artículo 7°)*

En relación con la finalidad que oriente la educación y, en consecuencia, las actividades escolares en un plantel, el Artículo 7° de la Ley General de Educación<sup>18</sup>.

“La educación que imparta el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios tendrá, además de los fines establecidos en el segundo párrafo del Artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos” , los siguientes:

- I. Contribuir al desarrollo integral del individuo, para que ejerza plenamente sus capacidades humanas;
- II. Favorecer al desarrollo de facultades para adquirir conocimientos, así como la capacidad de observación, análisis y reflexión críticos;
- III. Fortalecer la conciencia de la nacionalidad y de la soberanía, el aprecio por la historia, los símbolos patrios y las instituciones nacionales, así como la valoración de las diversas regiones del país;
- IV. Promover, mediante la enseñanza de la lengua nacional - el español- un idioma común para todos los mexicanos, sin menoscabo de proteger y promover el desarrollo de las lenguas indígenas;
- V. Infundir el conocimiento y la práctica de la democracia como la forma de gobierno y convivencia que permite a todos participar en la toma de decisiones para el mejoramiento de la sociedad;
- VI. Promover el valor de la justicia, de la observancia de la Ley y de la igualdad de los individuos ante ésta, así como propiciar el conocimiento de los derechos humanos y el respeto a los mismos;
- VII. Fomentar actitudes que estimulen la investigación y la innovación científicas y tecnológicas;
- VIII. Impulsar la creación artística y propiciar la adquisición, el enriquecimiento y la difusión de los bienes y valores de la cultura universal, en especial de aquéllos que constituyen el patrimonio cultural de la Nación;

---

<sup>18</sup> *Secretaría de Educación Pública (SEP). Artículo 3° Constitucional y la Ley General de Educación”. 1993. P 51*



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

- IX. Estimular la educación física y la práctica del deporte;
- X. Desarrollar actitudes solidarias en los individuos, para crear conciencia sobre la conservación de la salud, la planeación familiar y la paternidad responsable, sin menoscabo de la libertad y del respeto absoluto a la dignidad humana, así como propiciar el rechazo a los vicios;
- XI. Hacer conciencia de la necesidad de un aprovechamiento racional de los recursos naturales y de la protección del ambiente;
- XII. Fomentar actitudes solidarias y positivas hacia el trabajo, el ahorro y el bienestar general.

Ante estas finalidades el mexicano deberá formarse por medio del acto educativo. Así el director del plantel deberá, por una parte, orientar a los docentes a su cargo para tal fin, verificar que en el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje se promueva el cumplimiento de los objetivos mencionados.

Es también función del director de un plantel vigilar que en el desarrollo de las actividades escolares se cumplan las finalidades establecidas en el artículo 7° de la Ley General de Educación. Para cumplir con este objetivo, el director habrá de:

1. Promover que el personal docente lleve a cabo experiencias de aprendizaje que influyan en el fortalecimiento de la conciencia de la nacionalidad del educando, los valores culturales regionales y el respeto tanto a los símbolos patrios como a las instituciones nacionales.
2. Fomentar la ejecución de acciones para la formación de conciencia en los educandos, acerca de la importancia que tienen en el aprovechamiento racional de los recursos naturales y su contribución para preservar el equilibrio ecológico.
3. Promover la realización de actividades científicas y tecnológicas que respondan a las necesidades del educando y su comunidad.
4. Estimular la participación activa del educando en la toma de decisiones respecto de la solución a los problemas de carácter colectivo que repercutan en la vida escolar.
5. Fomentar en el educando actitudes solidarias en relación con sus compañeros y maestros, a fin de lograr una relación educativa armónica.
6. Vigilar que la acción de la escuela se refleje positivamente en la comunidad.

*c) Criterios de orientación a la acción educativa Artículos 4°, 5°, 6°, 8°, 9°, 10°.*

La educación que imparte el Estado Mexicano se orienta por los siguientes criterios establecidos en la Ley General de Educación.

Artículo 4°. Todos los habitantes del país deben cursar la educación primaria y la secundaria.



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

Es obligación de los mexicanos hacer que sus hijos o pupilos menores de edad cursen la educación primaria y la secundaria.

Artículo 5°. La educación que el Estado imparta será laica y, por lo tanto, se mantendrá por completo ajena a cualquier doctrina religiosa.

Artículo 6°. La educación que el Estado imparta deberá ser gratuita. Las donaciones destinadas a dicha educación en ningún caso se entenderán como contraprestaciones del servicio educativo.

Artículo 8°. El criterio que orientará a la educación que el Estado y sus organismos descentralizados impartan - así como toda la educación primaria, la secundaria, la normal y demás para la formación de maestros de educación básica que los particulares impartan- se basará en los resultados del progreso científicos, luchará contra la ignorancia y sus efectos, las servidumbres, los fanatismos y los prejuicios. Además:

- I. Será democrática, considerando a la democracia no solamente como una estructura jurídica y un régimen político, sino como un sistema de vida fundado en el constante mejoramiento económico, social y cultural del pueblo;
- II. Será nacional, en cuanto - sin hostilidades ni exclusivismo- atenderá a la comprensión de nuestros problemas, al aprovechamiento de nuestros recursos, a la defensa de nuestra independencia política, al aseguramiento de nuestra independencia económica y a la continuidad y acrecentamiento de nuestra cultura, y
- III. Contribuirá a la mejor convivencia humana, tanto por los elementos que aporte a fin de robustecer en el educando, junto con el aprecio por la dignidad de la persona y la integridad de la familia, la convivencia del interés general de la sociedad, cuanto por el cuidado que ponga en sustentar los ideales de fraternidad e igualdad de derechos de todos los hombres, evitando los privilegios de razas, de religión, de grupos, de sexos o de individuos.

Para dar cumplimiento a estos criterios que orientan la acción educativa, el director vigilará su aplicación en el plantel a su cargo durante el desarrollo de la tarea educativa. Para ello debe:

1. Vigilar que el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle ajeno a cualquier doctrina religiosa y se oriente por los resultados del proceso científico.
2. Vigilar que la tarea educativa se desarrolle en el plantel sin la intervención de corporaciones religiosas, ministros de cultos o sociedades ligadas directa o indirectamente con la propaganda de cualquier credo religioso.



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

3. Proponer que el personal docente a su cargo conozca las disposiciones jurídicas establecidas en la Ley General de Educación, a fin de que cuenten con la orientación necesaria para el desarrollo de sus funciones como maestros.
4. Sensibilizar a los padres de familia para que envíen a sus hijos a la escuela de educación primaria, aún cuando carezcan de recursos económicos tomando como base el carácter gratuito de la educación que imparte el Estado.
5. Promover que los padres de familia continúen o concluyan sus estudios, según sea el caso.
6. Destinar las donaciones que se hagan en el plantel, en la medida de lo posible a satisfacer necesidades señaladas en el programa anual de trabajo.
7. Promover entre el educando y el educador, el uso adecuado de las instalaciones y bienes con que cuenta el plantel.
8. Procurar que los docentes del plantel conozcan los reglamentos que regulan su actuación, así como lo relacionado con la organización y funcionamiento de la escuela.
9. Promover la realización de eventos culturales, cívicos, sociales, deportivos y recreativos en los cuales participe la comunidad, el educando y los maestros del plantel.

*d) Elementos del proceso enseñanza-aprendizaje (Artículos 19°, 20°, 21°, 47°)*

Artículo 19°. Será responsabilidad de las autoridades educativas locales realizar la distribución oportuna, completa, amplia y eficiente de los libros de texto gratuitos y demás materiales educativos complementarios que la Secretaría les proporcione.

Artículo 20°. Las autoridades educativas, en sus respectivos ámbitos de competencia, constituirán el sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional para maestros, que tendrá las finalidades siguientes:

- I. La formación, con nivel de licenciatura, de maestros de educación inicial, básica - incluyendo la de aquéllos para la atención de la educación indígena-especial física;
- II. La actualización de conocimientos y superación docente de los maestros en servicio, citados en la fracción anterior;
- III. La realización de programas de especialización, maestría y doctorado, adecuados a las necesidades y recursos educativos, y
- IV. El desarrollo de la investigación pedagógica y la difusión de la cultura educativa.



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

Artículo 21°. El educador es promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo. Deben proporcionársele los medios que le permitan realizar eficazmente su labor y que contribuyan a su constante perfeccionamiento.

Artículo 47°. Los contenidos de la educación serán definidos en los planes y programas de estudio.

En los planes de estudio deberán establecerse:

- I. Los propósitos de formación general y, en su caso, de adquisición de las habilidades y las destrezas que corresponde a cada nivel educativo;
- II. Los contenidos fundamentales de estudio, organizados en asignaturas u otras de aprendizajes que, mínimo, el educando deba acreditar para cumplir los propósitos de cada nivel educativo;
- III. Las secuencias indispensables que deban respetarse entre las asignaturas o unidades de aprendizaje que constituyen un nivel educativo, y
- IV. Los criterios y procedimientos de evaluación y acreditación para verificar que el educando cumple los propósitos de cada nivel educativo.

A partir de estas definiciones estipuladas en las disposiciones legales citadas, se observa, por un lado el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje que se hace operacional en el acto educativo, con una participación del educando en su formación integral, y por otro lado, que el educador es la persona que debe planear, orientar y evaluar situaciones y experiencias de aprendizaje, a fin de propiciar el logro de los objetivos planteados por el Sistema Educativo Nacional.

Para el cabal cumplimiento de estas funciones el director del plantel tiene que

1. Promover un proceso educativo flexible y adaptable a los cambios, es decir, susceptible de actualización.
2. Asegurar que las relaciones entre el educando y el educador sean armónicas, con base en los principios de libertad y responsabilidad.
3. Promover en trabajo en grupo, para asegurar la comunicación y el diálogo entre educando y educador
4. Tomar en cuenta, para el desarrollo de experiencias de aprendizajes, las características socioculturales del medio en el que habita el educando.
5. Fomentar las relaciones entre los padres de familia, educando y educador.
6. Vigilar el cumplimiento del objetivo programático del plan de estudios.
7. Verificar que los libros del maestro y los de texto gratuitos del alumno sean utilizados de acuerdo a su obligatoriedad y bajo los lineamientos técnicos establecidos.



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

8. Promover la vinculación activa y constante de la comunidad con las acciones que desarrolle en el plantel.
9. Vigilar que el personal docente tenga actualizados sus registros del avance programático.
10. Promover la utilización, como material didáctico, de los recursos materiales que existen en el medio.
11. Verificar que el personal docente evalúe en forma periódica al educando de acuerdo con las normas psicotécnicas correspondientes.
12. Promover la vinculación de la teoría con la práctica educativa.
13. Fomentar la realización de una adecuada motivación al educando.
14. Diseñar instrumentos de evaluación que estimulen al alumno y al docente positivamente.





### 3.2 El director: Eje de la gestión escolar.

El término de *gestión* se ha llevado a manejarlo indiscriminadamente, se le concibe como el conjunto de servicios que prestan las personas, dentro de las organizaciones; situaciones que permiten identificar a un sujeto y a diferenciar sus distintas actividades que realiza dentro de la gestión escolar.

La gestión educativa, o el gobierno y la toma de decisiones sobre la educación de un país, fue ejercida, hasta ahora, por el poder central del sistema educativo formal. Actualmente, los procesos de descentralización puestos en marcha se proponen reorganizar los procesos de toma de decisiones en tres instancias básicas: el poder central, el nivel intermedio y el nivel local, es decir, la escuela.<sup>19</sup>

Ante esta perspectiva de gestión escolar, el director de la escuela, debe reconocerse como parte crucial en la vida institucional, desde dos puntos de vista: primero como resultado de normas y reglamentos oficiales y por otro lado como de un acontecer de una construcción local de significados y pautas de interacción con mayor o menor incidencia de los factores externos como el contexto social, estructura del sistema etcétera.

La relevancia del puesto directivo para la conducción de la escuela, radica en su capacidad inductora de la acción conjunta del personal con miras a un objetivo común.<sup>20</sup> Está es la posibilidad de reconstruir y recuperar el sentido y valor de la vida cotidiana de los diversos espacios de cada instancia básica, demandar un estilo de gestión diferente y el cuál será necesario crear o recrear una forma de hacer la conducción o dirección escolar.

En los últimos años se han producido numerosas modificaciones en la forma de pensar y orientar las actividades de los establecimientos educativos. Desde mediados de la década de los ochenta, se comenzó a consolidarse la convicción de incorporar estrategias a la gestión escolar.

Ante esta transformación en la que estamos inmersos es necesario avanzar hacia un nuevo modelo presente lanzado hacia el futuro, aunque muchas veces parezca un solo deseo: la gestión escolar, la gestión escolar vista como un conjunto de procesos teórico-práctico integrados horizontal y vertical en el sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales y es un saber de síntesis capaz de ligar conocimiento y acción, ética y eficacia, política y administración en procesos que tienden al mejoramiento continuo de las prácticas educativas; a la exploración y explotación de todas las posibilidades; Y la innovación permanente como proceso sistemático.<sup>21</sup>

---

<sup>19</sup> PILAR Pozner. "El directivo como gestor de aprendizajes escolares" 2000.p.70

<sup>20</sup> SEP. , "El Proyecto Escolar, Una estrategia para transformar nuestra escuela".1997.p.

<sup>21</sup> PILAR Pozner. "Diez módulos destinados a los responsables de transformación educativa" en Módulo 2. 2000. PP15-16.



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

Es entonces, que la gestión escolar es vista como un trabajo colectivo e interactivo que permite la toma de decisiones conjuntas, en donde cada uno de los sujetos que en ella participan sea vistos como una potencialidad, desde su campo educativo en diversas dimensiones: pedagógica-didáctica, organizacional, administrativa y comunitaria.

A la gestión se le asocia con administración o gobierno, la diferencia entre gestionar y administrar tiene que ver con decidir si se debe tratar de mejorar lo que se tiene o si se debe intentar armar algo diferente. Lo deseable sería intentar armar algo nuevo, a partir de lo que hay y de la identidad de la escuela. Se debe pensar en una gestión que tenga más que ver con la idea de transformar y de no conservar con lo que tenemos. El desafío capitalizado y revalorizando lo que vino haciendo hasta ahora, manteniendo la identidad de la escuela, pero con la conciencia de que en este momento todo aquello no va a resultar suficiente para afrontar los desafíos de la Ley de Educación.

La diferencia entre ambos conceptos también tiene que ver con la posibilidad de integrar las diferentes tareas en función de lo pedagógico y evitar que suceda lo contrario, es decir que lo pedagógico se defina en función de lo administrativo, de lo normativo. Cuando se planea una gestión escolar, se necesita pensar en un estilo diferente que pueda transformar esta situación tradicional, que pueda cuestionar el tema de la administración entendida según criterio de conservar intacto lo que se tiene y hacerlo mejor.

Es importante tener siempre en cuenta la importancia de este proceso que se tiene en los contenidos básicos comunes. Puede considerarse que en esta tarea tanto los contenidos como un modelo de organización y la gestión aporte su parte, ambas necesarias para hacer una escuela distinta. Sin una escuela organizada de otra manera y sin un modelo de gestión diferente no resultaría posible llevar adelante los nuevos contenidos.

Por un lado, la gestión específicamente en lo referido a los procesos ligados con las relaciones sociales que se establecen en la escuela, como la distribución de poder, la comunicación, los vínculos interpersonales, o lo comunitario.

Cada unidad educativa hace una construcción local de su labor donde intervienen diversas mediaciones, entre ellas en trato directo e intenso con sus usuarios y el ajuste de sus directrices centrales al ámbito concreto donde se brinde el servicio. Cada instancia adapta el programa general de acción a las condiciones del contexto, la red de trabajo, los requerimientos de viabilidad y calidad de la atención educativa que presta.<sup>22</sup>

La gestión escolar cobra vida mediante procesos de articulación armónicos o conflictos, desde sus diferentes dimensiones en los diversos niveles de dirección: cada instancia de dirección es eje articulado de los componentes que constituyen a la gestión. La dirección es el núcleo de la gestión de cada establecimiento educativo, articular las estrategias que, en definitiva, son las que perfilan las prioridades para la acción del

---

<sup>22</sup> PILAR Pozner. "El directivo como gestor de los aprendizajes escolares". 1997. P.76.



cuerpo de trabajadores en las diversas escalas, sedes y equipos de la Secretaría de Educación Pública.

La vida cotidiana se desarrolla y se refiere al ambiente inmediato. Acercarse a las formas de existencia en la escuela y revelar el ámbito preciso en que los sujetos particulares involucrados en la educación, experimentan reproducen, conocen, y transforman la realidad escolar implica integrar lo cotidiano como un nivel analítico.

### **3.3 El director y su influencia en las dimensiones de gestión escolar.**

En este contexto, la gestión escolar puede ser entendida como el conjunto de procesos necesarios para tomar las decisiones acerca de las acciones que potencian las prácticas pedagógicas, ejecutarlas y evaluarlas. Y genera procesos de transformación de la realidad. Para ello se debe operar conjuntamente en las diferentes dimensiones. Son: "la dimensión pedagógica-didáctica, la organizacional, la administrativa y la comunitaria"<sup>23</sup>.

*La dimensión organizacional* es el conjunto de aspectos estructurales que toman cuerpo en cada establecimiento educativo, determinando un estilo de funcionamiento propio, como: el organigrama; la distribución de tareas y división del trabajo; se dan canales de comunicación formal; el uso del tiempo y espacio y la manera de asumir las estructuras formales por parte de la comunidad educativa.

*La dimensión pedagógica-didáctica* está formada por la operación de la jerarquía en las tareas inherentes a las prácticas pedagógicas (con el aprendizaje de trabajadores y alumnos) que se dan dentro de estructura local de la escuela. Por lo que el trabajo colegiado debería estar orientado a la toma de decisiones en la distribución del trabajo de carácter operativo y profesional.

El director tiene la posibilidad para conocer e involucrarse con los vínculos que los profesores y alumnos entablen con el conocimiento y los modelos didácticos, la metodología, teorías, saberes y criterios de evaluación entre otros.

*La dimensión administrativa* es la planeación de estrategias considerando los recursos humanos, financieros y los tiempos disponibles. Da vía a los procesos locales, como se forma la normatividad y exigencias de la autoridad.

Lo financiero proporciona elementos indispensables para poner en marcha un establecimiento educativo, ampliarlo, conservarlo, asearlo y ponerlo en condiciones para el desarrollo de actividades pedagógicas, los padres de familia son de apoyo indispensable que resuelven en muchos casos la cuestión financiera.

*La dimensión comunitaria* es el conjunto de actividades que promueven la participación de los diferentes miembros de la comunidad educativa en la toma de decisiones y en las

---

<sup>23</sup> GRACIELA, Frigerio y MARGARITA Poggi y otros. "Las Instituciones Educativas CARA Y CECA. Elementos para su gestión". 1992. PP. 27-28.



actividades del plantel. Asimismo tiene que ver con el modo en que cada escuela considera las demandas, las exigencias y los problemas que reciben de su entorno. Ser directivo, o integrante del equipo directivo de una escuela, es poder llevar adelante la gestión de esa institución. Es tener la capacidad de construir una intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones que le dan sentido como organización.<sup>24</sup>

### 3.4 El director en la escuela primaria.

El papel del director es fundamental en la escuela primaria, es el responsable inmediato de lo pedagógico y lo administrativo a la prestación del servicio educativo en este nivel, conforme a los lineamientos y normas establecidas por la Secretaría de Educación Primaria.

La organización como la operación del puesto del director de educación primaria, se presenta a continuación su definición, propósito y funciones generales; se describe sus funciones específicas de acuerdo a su cargo y su perfil de puesto. Desde la revisión del Manual del Director del Plantel de Educación Primaria<sup>25</sup>.

#### 3.4.1 La definición, el propósito y las funciones generales del director.

- *La definición*

El director de la escuela primaria es "aquella persona designada o autorizada, en su caso, por la Secretaría de Educación Primaria, como la principal autoridad responsable del correcto funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos"<sup>26</sup>

- *El propósito*

El propósito que tiene el puesto del director en la Escuela Primaria es: " Administrar en el plantel a su cargo la prestación del servicio educativo del nivel primario, conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública"<sup>27</sup>.

---

<sup>24</sup> PILAR Pozner, "El directivo como gestor de aprendizajes escolares". p.72.

<sup>25</sup> Secretaría de Educación Pública ( SEP ). "Manual del Director del Plantel de Educación PRIMARIA".. 1986

<sup>26</sup> Acuerdo 96 de la SEP, capítulo IV, artículo 14. Diario Oficial, México 7 de Diciembre de 1982.

<sup>27</sup> *Ibidem*



▪ *Las funciones generales*

En lo que concierne a este punto, para el director del plantel de educación primaria, las funciones generales son las siguientes:

1. Controlar que la aplicación del plan y programas de estudio se efectúe conforme a las normas, los lineamientos y las demás disposiciones e instrucciones que en materia de educación primaria escolarizada establezca la Secretaría de Educación Pública.
2. Prever y organizar las actividades, los recursos y apoyos necesarios para el desarrollo del plan y los programas de estudio.
3. Dirigir y verificar dentro del ámbito de las escuelas que la ejecución de las actividades de control escolar, de extensión educativa y de servicios asistenciales se realicen conforme a las normas y los lineamientos establecidos.
4. Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo en la escuela, las aulas y la comunidad.

Funciones específicas

En el manual del plantel de educación primaria, el director tiene asignada una serie de funciones específicas, que se encuentran descritas en el Manual de Organización de la Escuela de Educación Primaria.

a) A continuación se presentan dichas funciones.

➤ En función de planeación

1. Recibir, analizar y autorizar los planes de actividades anuales presentados por los profesores de grupo.
2. Levantar con el apoyo del personal docente el censo anual de población escolar que habita en el ámbito de influencia de la escuela.
3. Prever las necesidades anuales de los recursos humanos y materiales de la escuela
4. Detectar las necesidades de mantenimiento, conservación, remodelación, ampliación o sustitución que requiera la escuela a su cargo.
5. Elaborar el programa anual de la escuela a su cargo con base en el censo escolar, en las necesidades detectadas y en los planes de actividades que le presente el personal docente.
6. Presentar al Comité Directivo de la Asociación de Padres de Familia las necesidades de materiales de apoyo didáctico y las relativas a la conservación y mantenimiento de la escuela, a efecto de que la participación en su solución.



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

7. Mantener actualizados los datos estadísticos generados por el funcionamiento de la escuela.
  8. Integrar y remitir la información que requiera la Dirección de Educación Primaria correspondiente para la planeación de la atención a la demanda del servicio educativo.
- En función técnico-pedagógico
1. Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio.
  2. Controlar el proceso de enseñanza-aprendizaje se desarrolle vinculando la teoría con la práctica considerando su contexto.
  3. Autorizar las estrategias o sugerencias que le presente el personal docente, para mejorar la aplicación de los programas de estudio de cada grado.
  4. Motivar al personal docente, a efecto de que se utilicen en el trabajo escolar los materiales existentes en el medio.
  5. Promover que en el desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje se apliquen los métodos, las técnicas y los procedimientos que permitan el logro de los objetivos del plan y los programas de estudio.
  6. Orientar al personal docente para el diseño de los instrumentos de evaluación se ajuste a las normas psicotécnicas correspondientes.
  7. Auxiliar y orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el uso de los libros del maestro y los textos del alumno.
  8. Detectar los problemas de actualización y capacitación del personal docente, y canalizarlos hacia el supervisor de la zona para su solución cuando ésta no puede generarse dentro del plantel.
  9. Sensibilizar y motivar al personal docente para que mejore la calidad y el rendimiento de su trabajo.
  10. Participar en las actividades de mejoramiento profesional que para los directores de escuela organice la Dirección General de Educación Primaria.
  11. Canalizar hacia las instituciones especializadas a los alumnos, que presenten problemas de aprendizaje para que se les dé la atención que requieran.
  12. Implantar los proyectos de apoyo al desarrollo del plan y los programas de estudio que envíe a la escuela la Dirección de Educación Primaria por conducto de la supervisión de zona.



➤ En función de organización escolar

1. Integrar anualmente el Consejo Técnico Consultivo de la Escuela para facilitar la labor educativa.
2. Establecer en la reunión del Consejo Técnico Consultivo de la Escuela las comisiones que se consideren necesarias para apoyar la tarea educativa en el plantel.
3. Promover, al inicio de los cursos en asamblea de padres de familia, la formación de la Mesa Directiva de su asociación correspondiente, conforme al reglamento respectivo.
4. Atender las iniciativas que le presente el personal para la mejor presentación del servicio educativo, aplicarlas en la medida de sus facultades y, de considerarlo necesario, comunicarlas al supervisor de zona para su autorización.
5. Estudiar y, en su caso, aprobar la distribución del tiempo de trabajo que le presente cada profesor de grupo, conforme a las normas y los lineamientos que sobre el particular establezca la Dirección General de Educación Primaria.
6. Asignar a los grupos los horarios para las actividades de educación artística, física y tecnológica.
7. Tomar a su cargo el grupo que eventualmente quede sin maestro y, de ser necesario, adoptar las medidas que garanticen su atención permanente.
8. Mantener informados a los padres de familia y al personal docente sobre los asuntos relacionados con el funcionamiento de la escuela, y definir su participación en el desarrollo del trabajo escolar.
9. Presentar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente por conducto del supervisor de la zona las iniciativas para el mejoramiento de la organización y el funcionamiento de la escuela.
10. Promover en el establecimiento de condiciones generales que impliquen la cooperación, el orden y respeto entre los alumnos, el personal docente de la escuela y los padres de familia, para garantizar el desarrollo armónico del trabajo escolar.
11. Controlar el Libro de Visitas del Supervisor de Zona, en el que se deben asentar invariablemente las observaciones que se hagan en el trabajo escolar y las instrucciones para mejorar el servicio.

➤ En función de control escolar

1. Organizar, dirigir y vigilar que la operación de los procesos de inscripción, reinscripción y registro, y acreditación se realicen conforme al calendario escolar, a las normas y a los lineamientos establecidos en los manuales de procedimientos correspondientes.



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

2. Recibir, verificar y distribuir entre el personal docente la documentación y las instrucciones para la operación de los procesos de control escolar y, en su caso, *solicitar* los faltantes a la Dirección de Educación Primaria correspondiente por conducto del supervisor de zona.
  3. Revisar que el personal docente mantenga actualizada la documentación individual de sus alumnos y la del grupo a su cargo conforme al programa anual de trabajo.
  4. Elaborar y conservar actualizado conforme al mantenimiento escolar el Registro de Inscripción de la escuela a su cargo.
  5. Concentrar y analizar la información generada por los procesos de inscripción y reinscripción.
  6. Integrar la información relativa a la inscripción, la reinscripción y, en su caso, la de certificación, y remitirla por conducto del supervisor de zona a la Dirección de Educación Primaria correspondiente, conforme a las fechas estipuladas.
  7. Recibir la Dirección de Educación Primaria correspondiente por conducto de la supervisión de zona los certificados para los alumnos del sexto grado, y revisarlos para verificar que estén completos y correctamente llenados.
  8. Anotar el promedio general de aprovechamiento en los certificados de los alumnos del sexto grado, y validarlos con su firma.
  9. Archivar la documentación escolar de cada periodo escolar.
- En función de supervisión
1. Vigilar el cumplimiento del objetivo programático del plan de estudios.
  2. Supervisar a los grupos, cuando menos una vez por semana, para estimular su aprovechamiento, y apoyar al profesor en la solución de las deficiencias o desviaciones observadas.
  3. Verificar que el personal docente lleve al corriente el registro del avance programático, a efecto de evaluar el desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje.
  4. Vigilar que la formación y la ubicación de grupos se realicen conforme a las normas y los lineamientos establecidos por la dirección general de educación primaria.
- En función de extensión educativa
1. Autorizar los programas de actividades que se presenten las comisiones de Acción Cívica y Social, Ahorro, Cooperativas, y las demás que se establezcan como apoyo a la labor educativa y supervisar su desarrollo.
  2. Vigilar que el desarrollo de los programas de actividades a cargo de las comisiones de trabajo, coadyuve al logro de los objetivos del plan y de los programas de estudio.





**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

3. Coordinar en el ámbito de la escuela el desarrollo de los eventos cívicos y socioculturales que se consignan en el calendario escolar y de aquellos que expresadamente le recomiende la Dirección de Educación Primaria correspondiente.
4. Promover la formación de las bibliotecas circulantes de grupos y vigilar su funcionamiento.
5. Autorizar y tramitar ante el supervisor de zona las solicitantes del personal docente para realizar con el grupo a su cargo visitas a museos, exposiciones culturales y a otros lugares que refuercen el aprendizaje de los alumnos.
6. Tramitar ante la Dirección de Educación Primaria correspondiente por conducto del supervisor de zona la autorización de las solicitudes que presente la comunidad sobre el uso del inmueble escolar para desarrollar actos que atiendan al beneficio cultural.

➤ En función de servicios asistenciales

1. Difundir entre la comunidad escolar la convocatoria anual para el otorgamiento de becas.
2. Proporcionar a los padres de familia y a los alumnos las facilidades necesarias para la tramitación de las becas.
3. Promover ante el personal docente que la asignación de raciones alimenticias se desarrolle conforme a las políticas de operación establecidas.
4. Organizar y controlar que la distribución y el consumo de las raciones alimenticias se efectúe conforme a los procedimientos e instructivos correspondientes.

➤ En función de recursos humanos

1. Elaborar y mantener actualizada la plantilla de personal de la escuela, e informar al supervisor de zona de las altas, bajas y los demás movimientos del personal a su cargo, conforme a los procedimientos establecidos por la Dirección General de Personal.
2. Asignar las responsabilidades al personal a su cargo conforme a su capacidad, antigüedad y experiencia.
3. Difundir oportunamente entre el personal a su cargo el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del personal de la Secretaría de Educación Pública.
4. Recibir al personal de nuevo ingreso, orientarlo sobre el ambiente en que desarrollará su trabajo y proporcionarle las facilidades para su instalación de su puesto.
5. Captar las necesidades y formular las peticiones que surjan en materia de capacitación y/o actualización del personal a su cargo, y remitirlas al supervisor de zona para su atención.



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

6. Conceder los permisos económicos al personal a su cargo conforme al Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo del Personal de la Secretaría de Educación Pública.
7. Comisionar al personal de su cargo para tratar los asuntos oficiales de la escuela cuando las necesidades del servicio lo requieran.
8. Llevar el libro de asistencias del personal para ejercer el control y, en su caso, aplicar las sanciones que procedan dentro del ámbito de competencia.
9. Levantar las actas de abandono de empleo del personal conforme a los lineamientos establecidos por la Dirección General de Personal.
10. Enviar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente y al supervisor de zona los informes de las inasistencias, justificadas o no, del personal a su cargo y las actas de abandono de empleo para que se tramite lo conducente.
11. Expedir los créditos escalafonarios al personal a su cargo conforme a su participación en el desarrollo del trabajo escolar, y de las hojas de liberación del personal.
12. Expedir las constancias de servicios al personal a su cargo para efectos de pago y solicitud del servicio de estancias infantiles.

➤ En función de recursos materiales

1. Llevar el registro y control de los bienes muebles e inmuebles y del contenido del archivo que constituyen el patrimonio de la escuela, conforme a los procedimientos que establezca la Dirección General de Recursos Materiales y Servicios.
2. Informar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente sobre las altas de bienes adquiridos por la escuela para su control.
3. Solicitar ante la Dirección de Educación Primaria correspondiente la baja de aquellos bienes del activo fijo que se encuentren en desuso.
4. Recibir la dotación de libros del maestro, de texto del alumno y el material de apoyo didáctico, y de los bienes del activo fijo que envíe la Dirección de Educación Primaria correspondiente.
5. Distribuir entre el personal docente los libros de texto para los alumnos y los materiales de apoyo didácticos.
6. Organizar los servicios generales relativos a conservación, mantenimiento, archivo, correspondencia, intendencia, consejería, mensajería y reproducción gráfica.
7. Solicitar a la Dirección de Educación Primaria correspondiente la solución de las necesidades relativas a conservación y mejoramiento de la planta física escolar.
8. Estudiar y, en su caso, aprobar las propuestas de solución que le presente la Asociación de Padres de Familia para la conservación y el mejoramiento del inmueble escolar.



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

9. Controlar el uso de sello, la papelería oficial y la documentación que ampare la propiedad de los bienes del activo fijo.
10. Promover la participación de la comunidad escolar en el uso correcto y la preservación de la planta física y el mobiliario escolar.
11. Vigilar que los bienes del activo fijo y el material de apoyo didáctico de la escuela se conserven en condiciones óptimas de uso.
12. Resguardar los bienes y el archivo de la escuela, y realizar la entrega correspondiente en caso de abandono de funciones.

➤ En función de recursos financieros

1. Ejercer y comprobar los ingresos propios de la escuela, generados por la cooperativa, el ahorro y la parcela escolar, así como los provenientes de donaciones y del pago de derechos por la expedición de documentos escolares, conforme al manual de ingresos propios y a las disposiciones de la Unidad de Servicios a Descentralizar o los Servicios Coordinados de Educación Pública, según sea el caso.
2. Controlar que se efectúen la integración de fondos y su inversión, la devolución de aportaciones y la distribución de las utilidades generadas por el funcionamiento de la cooperativa escolar conforme a las normas y los lineamientos establecidos en el Reglamento de Cooperación Escolares.
3. Aplicar las utilidades generadas por el ahorro escolar conforme al programa anual de actividades a desarrollar por la escuela.
4. Controlar que el manejo de las cuotas de recuperación por concepto de raciones alimenticias se efectúe conforme a los procedimientos e instructivos correspondientes.
5. Cumplir con las normas, políticas y los procedimientos que se establezcan para la aplicación de los recursos económicos asignados por el plantel.



### 3.4.2 Perfil del puesto.

El perfil de un puesto es la descripción del conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que debe reunir una persona para desempeñar en forma adecuada las funciones que tiene asignadas dentro de una estructura específica.

Para este caso en particular, el perfil correspondiente fue delineado con base en las especificaciones del puesto, contenidas en los manuales de organización del plantel de educación primaria (en los estados y en el Distrito Federal).

Además, se incluyen características adicionales al cargo, en donde se enumeran los conocimientos, capacidades y actitudes necesarias para desempeñar eficaz del mismo:

ESCOLARIDAD	Título de profesor de educación primaria.
EXPERIENCIA	Haber desempeñado el puesto de profesor de grupo.
CRITERIO	Para tomar decisiones respecto al desarrollo de la educación primaria escolarizada, manejar adecuadamente las relaciones humanas y sugerir cambios.
INICIATIVA	Para crear y proponer opciones de trabajo, planear soluciones y resolver problemas.
CAPACIDAD	Para organizar y dirigir grupos, escuchar, retroalimentar y relacionarse.
ACTITUD	De respeto, compromiso y responsabilidad.



### 3.5 El director y su función en el proyecto escolar.

Esta nueva forma de gestión que se adopta en la escuela está encaminada a favorecer los perfiles de los educados, la transformación de sus docentes, y la apertura y vinculación hacia la comunidad educativa como reforzamiento del sentido de pertenencia a un sistema educativo nacional. "La escuela es la estimulación de la creación de estructuras administrativas flexibles que experimenten en la organización del trabajo escolar, la coherencia entre ciclos y niveles educativos, la articulación entre la educación formal e informal, la coordinación con otros agentes sociales en el desarrollo de modelos educativos, de gestión, de aprovechamiento de recursos humanos y mayores niveles de autonomía institucional"<sup>28</sup>.

Desde la escuela junto con el Proyecto Escolar, se detectan las necesidades de aprendizaje y se elabora un diseño de sistemas que permiten la estimación y gestión de niveles de avance referidos a los perfiles educativos para el mejoramiento de la calidad.

Es fundamental que el director de escuela, deba reconocerse así mismo como parte crucial de la vida institucional, desde dos puntos de vista primero como resultado de normas y reglamentos oficiales y por otro lado como el resultado de un acontecer de una construcción local de significaciones y pautas de interacción con mayor o menor incidencia de los factores externos como lo es el contexto social, la estructura del sistema, etcétera. " La relevancia del puesto directivo para la conducción de una escuela, radica en su capacidad inductora de la acción conjunta del personal con miras a un objetivo común".<sup>29</sup>

Por lo tanto, no caer en la rutina educativa, ya que muchas veces se confunde al ser director con la tarea de crear condiciones para la consecución de objetivos estrictamente didácticos o la preocupación para obedecer a mandatos burocráticos. Ambas situaciones son parte de la función directiva, pero es más compleja. Ser integrante del equipo directivo de una institución educativa, implica llevar adelante la gestión de ella, es construir una intervención institucional considerando la totalidad de las dimensiones que le dan sentido: organizacional, pedagógica, administrativa, social y laboral como hemos visto.

Buscar la dirección participativa implica la toma de decisiones de las instancias básicas, que requiere de la elaboración de un proyecto de cada institución, donde se determine la orientación del proceso y que será una herramienta intelectual fundamental que oriente acciones del grupo laboral.

---

<sup>28</sup> MODERNIZACIÓN EDUCATIVA. "Hacia un nuevo modelo educativo". 1984-1994. PP. 134.

<sup>29</sup> LEONOR Pastrana "Organización, Dirección y GESTIÓN en la escuela primaria" p59



Para desarrollar el Proyecto Escolar en las escuelas primarias básica se pretende que se debe trabajar en una forma muy diferente en la gestión escolar y tiene como propósito central tener como resultado una mejor calidad en el servicio educativo que ofrece y lograr en los alumnos un perfil de mejoría en los estudios de educación primaria.

El director requiere ser un "líder basado en la experiencia y convicción personal, independientemente de la preparación profesional y actualización, para lograr con el ejemplo de su coherencia vital de sus valores que proclama, u con su consistencia, que la autoridad que proceda su nombramiento".<sup>30</sup> Y cuyo propósito tiene el mejorar la calidad del servicio educativo, que se genera en la institución que dirige, debe ser un líder capaz de motivar, facilitar y estimular el proceso de mejoramiento de calidad educativa. Esto puede lograrlo con la colaboración de su comunidad educativa. Debe aprender y comprometerse a involucrar a su personal en un proceso participativo, constante y permanente para hacer las cosas cada vez mejor.

A continuación se retoman los lineamientos del director como una manera en el que el papel del director es fundamental en el plantel, estos lineamientos le permite pensar y desarrollar mejores sus acciones en el interior de la escuela.

Los lineamientos que debe tener el director son<sup>31</sup>:

*1. Comprender la cultura de su escuela.*

Se refiere a la manera de cuando el director toma posesión de la dirección escolar, lleva por el entusiasmo del liderazgo y su visión futura para emprender cambios. Estos cambios pueden inferir con determinados ritmos y ritos de la cultura de la escuela.

El director debe conocer la cultura de la escuela, antes de incidir en un cambio; sus valores, sus tradiciones, supuestos básicos, creencias y formas de actuar. La cultura es una fuerza poderosa y el tratar de modificarla, o configurarla puede tener graves repercusiones que impidan realizar un buen trabajo directivo ante la comunidad educativa.

---

<sup>30</sup>SYLVIA Schmelkes. "Hacia una mejor calidad de nuestra escuela, biblioteca para la actualización del maestro. 1995. P.65.

<sup>31</sup> MICHEL Fullan. Y Andy Hargreaves. "La escuela que queremos, los objetivos por los que vale la pena luchar". PP. 149-184



2. *Valorar a sus docentes: promover su crecimiento profesional*

El director a través de su liderazgo valore al docente como persona total, incluso de profesores y profesoras malos o mediocres, el debe descubrir algo de valor en todos y cada uno de sus profesores de la escuela. El conocer al profesor ayuda a identificar cuales son sus necesidades y de que tipo de apoyo, experiencias y oportunidades precisa.

3. *Ser amplio con lo que se valora*

Es poder conocer la autentica valía de los profesores, es tener un repertorio amplio de estrategias, aplicando con flexibilidad y sensibilidad. Esto permitirá valorar a los docentes que tratan constantemente de ampliar sus repertorios y que se buscan oportunidades para aprender de sus colegas es más productivo que patrocinar un programa o método determinado. Esto puede ser un paso importante para el desarrollo profesional de todos los profesores y no de sólo unos pocos escogidos e innovadores. Sin dejar felicitaciones y reconocimientos hacia los docentes y que estos no sean escasos, esto le demuestra la valía del profesor.

4. *Comunicar lo que se valora*

Al estar a cargo de la dirección, es mejor comunicar y manifestar lo que el director valora a través de la conducta. Su conducta le permitirá formar y reformar la cultura escolar. Lo que él o ella haga, aquello a lo que preste atención, lo que aprecie, diga o escriba son aspectos importantes.

5. *Promover la colaboración, no el reclutamiento*

El director tiene la función de desempeñar la configuración y desarrollo de la cultura de la escuela. Deben ser provisionales y estar abiertos al cambio. Una colaboración abierta a crear juntos una participación en la misión y propósitos de la escuela. Tienen que estar dispuestos a compartir el control, mostrar su vulnerabilidad y buscar fórmulas que inviten a los reticentes u opositores. Un director eficaz promueve siempre la colaboración. Una colaboración significa crear juntos y no atacar al director.

6. *Proponer alternativas, no dar órdenes*

Presentar propuestas diversas en vez de dar órdenes. Debe tener presente con los profesores y profesoras el principio cooperativo general, comprometerse con ellos y experimentarlo. Facilitar la documentación, mostrar ejemplos, dejar en manos de los profesores y profesoras la selección de prácticas que mejor se adapten a sus características y fomentar en común las experiencias y el aprendizaje para que aumente el conocimiento y la experiencia sé de en distintas prácticas.



7. *Utilizar los recursos burocráticos para facilitar, no para obstaculizar*

Muchas veces se considera a la burocracia como obstáculo para el cambio. Se debe construir principios de colaboración y perfeccionamiento en sistemas para que sé de una transformación.

8. *Conectarse con el medio externo.*

Las escuelas no progresan sino están activamente inmersas en su contexto haciendo aportaciones y respondiendo a los problemas cotidianos. El director ante esta situación supone dos cosas:

1. Participar en actividades ajenas a la escuela (aprendizajes) como: visitar otras escuelas, trabajar con otros directores, con esto se logra un aprendizaje constante y eficacia.
2. Contribuir a que la escuela se mantenga en un contacto con el ambiente exterior en general, ayudar a los docentes para que amplíen sus contactos con el mundo profesional ajeno a la escuela, estar en contacto con las demás escuelas para realizar actividades diferentes y opuestas para reflexión crítica, para lograr fuente de aprendizaje y perfeccionamiento.

El director debe buscar que los docentes que trabajan en la escuela que dirige, estén orgullosos de su trabajo realizado. Para esto es preciso que concentre su atención en el conjunto de procesos que tienen lugar dentro de la escuela. Y ser como apoyo y promotor de la profesionalidad interactiva que es esencial, lo cual propone en ayudar al profesorado a comprender su propia situación de manera que les dé perspectivas y medios de perfeccionarse. Sin que el director controle todas las decisiones, poner obstáculos a las iniciativas, preferir el reproche que la felicitación. Estos ocho lineamientos permiten ser una alternativa para el director, él puede reemplazar la palabra profesor por director, para trabajar con su equipo docente y además estimular y ayudar a los profesores y profesoras a responder adecuadamente. Y poder llevar una combinación de estos lineamientos.

Sin dejar a un lado la importancia de considerar y analizar en la forma de que conduce la escuela, conocer los aspectos que están fallando, su función les permitan llegar a concluir positivamente las transformaciones que se proyectaron al inicio del ciclo.

En el siguiente capítulo con la metodología: *Estudio de caso* se respalda los conceptos que definen las funciones directivas. Así como se analizan las juntas de consejo técnico y una entrevista a la directora que se desarrollaron al interior de la escuela de objeto de estudio.





## CAPITULO IV.

### Trabajo de campo.

#### 4.1 Metodología.

El trabajo de investigación se basó, en sus diferentes procesos, en un estudio de caso con detenimiento dentro de la línea de las investigaciones cualitativas y de estudios teóricos. “El estudio de caso es la particularidad y la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes Un estudio de caso permite tener la independencia del tiempo que ocupe el trabajo y de la extensión del informe<sup>32</sup> “

El objetivo de un estudio de caso es analizar con profundidad un caso en particular. Es una manera de comprender cómo ven las cosas, los actores, las personas estudiadas y tener visiones diferentes e incluso contradictorias de lo que sucede, en este caso en el interior de la escuela primaria.

Para la construcción de este estudio de caso se utilizaron: preguntas de investigación, una recolección de datos (dos observaciones de las juntas de consejo técnico y una entrevista a la directora del plantel), y por último un análisis e interpretación de las mismas.

Una vez presentada la información recabada se llevó a cabo el análisis de la misma.

##### *a) Las preguntas de investigación*

Toda investigación requiere de la organización de preguntas que expresen la comprensión que se necesita, "puentes de preguntas que arranque de lo que ya se conoce, estructuras cognitivas que guíen la recogida de datos, y esquemas para representar las interpretaciones a otras personas".<sup>33</sup>

A continuación se presentan las preguntas de investigación que se tomaron para realizar la investigación; se consideró que el director es fundamental en el seguimiento del proyecto escolar que se están aplicando en las escuelas primarias.

- ¿Cómo fomenta el director la participación en el proyecto escolar?
- ¿Cómo propicia el director la motivación de sus colaboradores en el desarrollo del proyecto escolar?

---

<sup>32</sup> ROBERTO Stake. "Investigación con estudio de casos". 1998. P11

<sup>33</sup> *Ibidem*. P25



- ¿Cuál es el papel del director en el desarrollo del proyecto escolar?
- ¿A que obstáculos se enfrenta el director para la colaboración de sus docentes en el proyecto escolar?
- ¿El director conoce las necesidades de sus docentes durante el desarrollo del proyecto escolar?
- ¿Cómo distribuye el director el tiempo en el desarrollo del proyecto escolar?
- ¿Qué tipo de actividades existen en la escuela como apoyo del proyecto escolar?
- ¿Cómo ejerce sus funciones el director dentro del proyecto escolar?
- ¿Cómo se dan los canales de comunicación entre los colaboradores del proyecto escolar (padres de familia y docente)?
- ¿Cómo se da el liderazgo en la labor del director ante el desarrollo del proyecto escolar?

*b) Recolección de datos (observaciones y entrevistas)*

La recolección de datos se lleva a cabo a través de observaciones planteadas, registradas y entrevistas. Cabe señalar que "se recogen datos de modo informal en los primeros contactos del investigador con el caso. Más adelante, muchas de estas primeras impresiones se perfeccionan o se sustituirán"<sup>34</sup>.

Para la observación se dispuso de un cuaderno en el que se anotó todo lo que sucedió en las dos juntas de consejo técnico. Una entrevista a la Directora con grabadora y anotaciones escritas. Los nombres de los docentes mencionados se mantuvieron en el anonimato.

Posteriormente se realizó una observación cualitativa y una entrevista cualitativa que a continuación se describen:

La observación cualitativa.

Una observación permite tener una mejor comprensión del caso y registrar bien los acontecimientos para ofrecer una descripción relativamente incuestionable para posteriores análisis y un informe final.

La observación de tipo cualitativo: "trabaja con episodios de relación única para formar una historia o una descripción única del caso y encontrar buenos momentos que revelen la complejidad única del caso"<sup>35</sup>.

---

<sup>34</sup> *Ibidem. P51*

<sup>35</sup> *Ibidem. P 62.*



### La entrevista cualitativa

El estudio de caso tiene dos medios: las descripciones y las interpretaciones que se obtienen de otras personas. "La entrevista es el cauce principal para llegar a las realidades múltiples".<sup>36</sup>

La entrevista que se realizó es una lista corta de preguntas orientadas a los temas y conseguir la descripción de un episodio, una relación, una explicación. "La entrevista cualitativa busca la suma de opiniones o de conocimientos de múltiples entrevistados".

La entrevista a la directora se llevaron a cabo en la dirección de la escuela durante el recreo.

### *Análisis e interpretación.*

#### El análisis

Para llevar a cabo el análisis primero se hizo una descripción de las juntas observadas, después una transcripción de las entrevistas. A partir de esta información se procedió al análisis.

Un análisis de datos no se sabe el momento que inicia. "Analizar consiste en dar sentido a las primeras impresiones, así como a los resúmenes finales. Un análisis significa poner algo aparte"<sup>37</sup>. Esto es poner a parte nuestras impresiones, nuestras observaciones.

#### La interpretación

En un estudio de caso el investigador utiliza dos estrategias para alcanzar los significados del caso: "la interpretación directa en ejemplos individuales y la suma de ejemplos hasta que se pueda decir algo de ellos como conjunto o clase".<sup>38</sup>

En la naturaleza de un estudio de caso, el objetivo de las preguntas de investigación, la curiosidad del investigador, determina qué tipo de estrategias debe utilizar para seguir un análisis en la suma de categoría o la interpretación de la misma.

Para la construcción de este estudio de caso se necesitó revisar las reuniones de consejo técnico y la realización de solo una entrevista a la directora del plantel, para conocer sobre la vida cotidiana del sujeto y su historia en el desarrollo del proyecto escolar.

---

<sup>36</sup> *Ibidem.* P 63

<sup>37</sup> *Ibidem.* P 66

<sup>38</sup> *Ibidem.* P 69



Posteriormente se realizó un análisis e interpretación de las sesiones del Consejo Técnico de los meses de febrero y abril ( durante el mes de marzo no se registra porque estuvo presente personal de la Supervisión Escolar); y una entrevista a la directora con el fin de conocerla en su gestión escolar durante el desarrollo del proyecto escolar de la escuela primaria

## **4.2 El consejo técnico de la escuela primaria "Prof. Cándido Jaramillo González".**

### **4.2.1 Análisis e interpretación de las juntas.**

En este trabajo se presentan observaciones recogidas en dos juntas del consejo técnico<sup>39</sup> que permiten dar una visión de lo que sucede en el funcionamiento y la organización de la escuela primaria "Prof. Cándido Jaramillo González", tomando en cuenta a la directora como parte fundamental de este centro se presta atención al trabajo escolar y al quehacer docente en particular, así como el seguimiento del proyecto escolar encaminado a las necesidades de los alumnos que atiende la escuela.

La escuela tiene características propias (el edificio escolar, la colonia donde se encuentra, su personal docente que labora, la preparación de los docentes, los grupos que atienden, los alumnos que asisten y la relación que se dan entre ellos). Además, el oficio del docente es, en parte, descubrir que la escuela donde labora hay reglas en su organización y funcionamiento que inciden en su tarea pedagógica.

La comunidad educativa comparte una serie de actividades, relaciones y actitudes escolares y sociales propias de su comunidad escolar. De igual manera las formas de participación de la directora, maestros, padres y alumnos, le dan esa individualidad y diferencia, por tanto, los problemas y necesidades que se presentan en su interior son únicos. Ella genera normas, valores y cauces de comunicación entre los miembros.

La directora durante el desarrollo de las juntas menciona la importancia de la capacitación del personal docente, los maestros no agotan su trabajo en el aula, sólo están sometidos a exigencias didácticas, tomando en cuenta la serie de normas administrativas y laborales que se le atraviesan y rebasan toda su actividad en el aula (se refiere a todas las actividades extracurriculares que se dan durante todo el año escolar como: el día de las madres, el 15 de septiembre, los "concursos" interescolares, etcétera.)

Para un análisis profundo de las juntas de consejo técnico que se realizan en la escuela objeto estudio, se dividieron en tres procesos: *el consejo técnico de la escuela primaria, el director en las juntas de consejo técnico, la participación y colaboración de los maestros en las juntas.* A continuación se presentan:

---

<sup>39</sup> Las observaciones recogidas de campo solo fueron durante el mes de febrero y abril, la de marzo no parece porque esa vez estuvo presente en la sesión la supervisión escolar y no se permitió la entrada.



a) *El consejo técnico de la escuela primaria*

La función del consejo técnico es apoyar a la dirección de la escuela primaria en que se trabaja mensualmente fuera de las horas de clase<sup>40</sup> y se centra la atención en actividades pedagógicas las cuáles son acciones y relaciones que conforman el movimiento diario de la escuela primaria. El “presidente” es la directora, los docentes son “vocales” y entre ellos se escoge por votos a un “secretario técnico”; que lleva el registro de la junta, hacer el acta correspondiente y al finalizarla la lee en voz alta.

La principal preocupación de este consejo técnico es estudiar los asuntos relacionados con la elaboración de planes de trabajo, métodos de enseñanza, problemas de disciplina escolar evaluación de resultados e iniciativas para las labores que tengan como objeto la superación de la acción educativa, escolar y extraescolar.

En esta escuela el proyecto escolar está dirigido a " La comprensión lectora". Este fue el principal se reflejó del diagnóstico que se realizó a toda la población escolar. El proyecto escolar es una estrategia de innovación compleja, integral y significativa. El equipo trabaja colectivamente con-en proyecto, reflexionando, analizando y reconociendo la necesidad de implantar nuevas metodologías de acción que le den posibilidades para determinar acciones relevantes y/o urgentes en la labor docente.

Al iniciar cada junta del consejo técnico la directora lleva una agenda de trabajo que consiste en: el registro de las juntas (se escoge en forma conjunta que maestro debe llevar el registro), pasar lista para el número de integrantes, leer el acta de la reunión anterior, entregar la herramienta en la cual se llevará la dinámica de la reunión (una lectura de reflexión la cual se analiza y se da su evaluación), el propósito de la reunión, exposición de las reflexiones y estrategias que aplica el docente en el aula y por último se mencionan los asuntos generales que se basan en los pendientes o actividades extracurriculares.

En su desenvolvimiento este consejo técnico abre un espacio de análisis y desarrollo del trabajo docente para crear procesos de enseñanza y aprendizajes de sus alumnos. Así como mencionar los principales problemas que enfrenta la comunidad educativa. Algunos de ellos son: si realmente el alumno sabe analizar las lecturas que lee, cuales son sus principales estrategias que aplica, si se han visto resultados. Para todas estas cuestiones se dan soluciones y se llega a acuerdos entre la directora y los docentes; al terminar cada junta se entrega el reporte por escrito del secretario de la misma y se lee en voz alta.

La función de las juntas de consejo técnico tiene dos vertientes; la primera es que accede a la directora a conocer las necesidades que tiene su planta docente; la segunda sería

---

<sup>40</sup> *Las reuniones del consejo técnico son los viernes de cada fin de mes.*



que este espacio le permite saber e intercambiar con sus compañeros las experiencias y estrategias a las principales preocupaciones y necesidades que tienen en el aula.

En el siguiente apartado se penetra en la función de la directora en el seguimiento de las juntas de consejo técnico. La directora ocupa el cargo de la dirección escolar, representa a la escuela, coordina y dirige las actividades de su escuela, cumple y hace cumplir las normas de escuela y es el "Presidente" del consejo técnico.

*b) El papel del director*

Como se ha dicho, en las juntas de consejo técnico asisten todos los maestros de la escuela a fin de analizar problemas de la institución y establecer estrategias de solución. En el Consejo Técnico los maestros comparten proyectos y preocupaciones; en sentido individual y colectivo de la tarea y su compromiso es alcanzar las metas del centro.

El intercambio y la transmisión de experiencias y saberes pedagógicos entre los maestros, al expresar sus problemas profesionales surgidos de la práctica. El papel de la directora en el consejo técnico es un papel de liderazgo con los docentes y favorece en el equipo la construcción de acuerdos entre los profesores y profesoras, lo que permite seguir avanzando en el desarrollo del proyecto escolar.

Los docentes aplican propuestas<sup>41</sup> que son adaptadas a los alumnos con capacidades diferentes, los maestros y la directora sienten que el trabajo mejora la calidad del aprendizaje de todos los niveles.

La eficacia del cumplimiento que tiene la directora en la función del consejo técnico es buscar alternativas y soluciones en cada una de sus sesiones mensuales, para lograr aumentar la matrícula escolar y la permanencia de los alumnos en los diferentes grupos.

La directora menciona la importancia que tiene la preparación de los docentes y participar en carrera magisterial. Con mucha satisfacción entre los docentes se observa el entusiasmo, dinamismo y responsabilidad de participar una carrera magisterial.

La autoridad directiva está presente en dos fuentes de poder; la primera se refiere a las normas vigentes que se concentran en la dirección sobre las responsabilidades del funcionamiento de la escuela que son: administrativas, laborales y técnico-pedagógico y el personal docente queda bajo esta dependencia en todos los aspectos y la segunda sobre la ligazón entre los cuadros de directivos, de supervisión y el poder sindical.

---

<sup>41</sup> Se refiere cuando el docente menciona las propuestas del cómo aplica la lectura en el aula; los docentes mencionan varios ejemplos que les han funcionado como: la grabación de los alumnos cuando leen, los escritores que se refiere a que el alumno escucha música debe escribir un cuento, historia, etcétera.



Toda labor directiva y docente requiere trabajar en equipo hacia un mismo objetivo, como se ha estado haciendo en el proceso del Proyecto Escolar, el trabajar por separado implicaría grandes problemas de comunicación e integración entre la comunidad escolar. La directora impone su propio estilo: solidario, humano, reconocimiento y respeto. Tiene la capacidad de lograr que los docentes tengan ganas de hacer las cosas, de desarrollar conductas y un trabajo de equipo, que le permite seguir avanzando no solo en el desarrollo del proyecto escolar, la profesionalización del personal docente, el aumentar la matrícula escolar y enfrenar la deserción escolar.

Las acciones que tiene la directora en la escuela como; como por ejemplo, si un maestro falta, ella cubre al grupo, platica con los alumnos durante el recreo, apoya las actividades de los festivales o concursos interescolares, esto le permite identificar las necesidades y el saber qué tipo de apoyo necesita su comunidad escolar; para apoyar y dar soluciones o alternativas a los diferentes actores.

Otro aspecto es que la directora agradece el apoyo que brindan las maestras de USAER. Estas dos maestras son de Educación especial que laboran para la escuela con el fin de cubrir las necesidades de aprendizaje de los alumnos. Los maestros, la directora y las mismas maestras de USAER han visto resultados en los alumnos de los diferentes grados. El principal problema que se enfrentan no es del alumno, el alumno demuestra el interés por seguir aprendiendo sino que es el padre de familia que no acepta el problema de su hijo-alumno y su reacción es de espanto cuando se menciona que debe el alumno tratarse en el CAM<sup>42</sup>. Trata de conocer a su personal docente en que la manera en que los docentes pueden apoyar a las maestras es en concientizar al padre de familia para aceptar que su hijo tiene un problema y necesita ayuda. Esta son algunas de las muestras de que la directora tiende a dar solución a algunos de los problemas que se le presenta la escuela.

En el siguiente apartado se analizan la participación y colaboración de los maestros durante las sesiones del consejo técnico, son dos actores que tienen que estar laborando en equipo para llevar un trabajo satisfactorio y en beneficio de la propia escuela.

### *c) La participación y colaboración de los maestros*

En la escuela primaria las relaciones laborales entre la directora y los maestros, se da de una manera satisfactoria, como se menciona anteriormente. Existe la construcción de acuerdos para con los maestros y maestras, se da una cultura de participación, respeto y correspondencia en torno a la vida escolar para mejorar los resultados en la educación.

Durante las sesiones del consejo técnicos todos los miembros buscan y contraponen vías y canales de comunicación adecuados, así como para crear y mantener una buena estructura de participación.

---

<sup>42</sup> El CAM se refiere al Centro de Atención Múltiples.



La participación comprometida de la directora entre su personal docente es relevante porque se destacan la toma de decisiones y acciones para el logro de los objetivos planteados en el proyecto escolar que se lleva a cabo en la escuela.

El trabajo de equipo en las juntas de consejo técnico da cuenta del buen funcionamiento de la escuela. La directora y los docentes aportan ideas y recursos, permiten facilitar el reparto de tareas y responsabilidades y posibilita que los acuerdos sean asumidos por todos los miembros del consejo técnico.

El seguimiento y funcionamiento del proyecto escolar se da en la colaboración entre la directora y cada maestro. Ambos responden a un papel independiente.

Los maestros aprovechan los recursos materiales<sup>43</sup> con que cuenta la escuela primaria; colaboran en la resolución de conflictos y en la toma de decisiones; al intercambio de información y experiencias; su trabajo en el proyecto escolar se basó en la negociación y corresponsabilidad; son personas con una formación de tolerancia, abiertas y flexibles; su grado de satisfacción mejora el clima de relaciones en cada una de las personas implicadas en el proceso de las sesiones. Él intercambiar, transmitir las experiencias y saberes pedagógicos de los maestros y maestras, de la directora les permiten constituirse más en su oficio.

Otro aspecto relevante en las sesiones es la participación y colaboración que tiene la función el docente en relación con los padres de familia y con los alumnos que atienden en el aula. En primer lugar con el padre de familia<sup>44</sup> implica incluirlos a las distintas modalidades de programaciones en el aula ( las actividades, los recursos, la evaluación) y seguir informando en todo momento con entrevistas, reuniones o informes del Proyecto Escolar de la escuela.

En segundo lugar está la función del docente con los alumnos que consiste:

- La interacción de maestro-alumno
- Sé planificar las actividades y selección los contenidos.
- La metodología se basa en el descubrimiento activo y participativo
- Existe en el aula hay un ambiente de confianza, estableciendo en todo el momento valores de respeto.

En resumen, este consejo técnico entre sus miembros genera entre todos y todas un ambiente de respeto, se escuchan y argumentan a favor de sus propias ideas. En el

---

<sup>43</sup> Recursos materiales se refieren a: la televisión, videos, los Libros del Rincón, los mapas, las computadoras, etcétera de la escuela primaria.

<sup>44</sup> Los padres de familia participan en actividades como: vocales de aula, asociación de padres de familia, organizan talleres, etcétera para colaborar en la gestión de la escuela.





docente está depositado la confianza para responder a los grandes desafíos que plantea el mundo moderno a nuestra generación, esto es que la función del docente con acorde con las nuevas circunstancias que vive el país.

Esto significa cuando el docente aplica en el aula esquemas coherentes que respondan en forma particular y en situaciones concretas de orden moral, filosófico, social, político y económico. Parte de la realidad en la que está inmersa la escuela, de manera que el alumno se apropie de sus propios métodos de pensamiento y que le permitan situarse en su entorno y transformarlo.

El docente asume un papel protagónico en los procesos educativos. Es un ser protagonista tiene la capacidad de participar en decisiones, de responsabilidad para sus resultados de gestión y se compromete en la búsqueda de soluciones frente a los diferentes problemas de su práctica educativa.

Se presentan en el anexo 2 las dos reuniones del consejo técnico, que permiten tener por escrito tal cuál es el proceso de las juntas y estar en la realidad educativa.

### **4.3 La entrevista a la directora del plantel.**

#### **4.3.1 Análisis e interpretación de la entrevista.**

La función del director es lograr la calidad y la mejora de la enseñanza. Tener la capacidad de que la organización logre las metas o resultados esperados junto con la comunidad educativa.

En el anexo 3 se encuentra la entrevista que sostuvimos con la directora del plantel que nos sirve como estudio de caso se llevó a cabo durante el periodo de mayo a octubre del 2002 en la dirección de la escuela durante el recreo.

La realización de esta entrevista se basó en distintas etapas como: la preparación, la formación y la actualización que obtuvo para ocupar este puesto directivo: también se indagó sobre el seguimiento, organización y funcionamiento del proyecto escolar que realizó en el interior de la escuela y por último la visión que tiene de su escuela.

El tema central se abordó en la entrevista se refiere al papel que jugó como directora en el desarrollo del proyecto escolar que se lleva a cabo en el plantel escolar.

En términos generales a través de la entrevista se intentó comprender lo que sucede alrededor de un puesto directivo como la variable estructural del funcionamiento escolar.

Sintetizaré brevemente en este apartado de los tópicos que se abordaron en la entrevista que se aplicó a la directora de la escuela.



Siguiendo con la secuencia de temas de la entrevista con la directora en la primera parte abordaremos el tema de la formación, la actualización y las funciones que realiza como directora.

En la segunda parte, proseguiremos en la profundización del seguimiento, organización y funcionamiento del proyecto escolar que se lleva a cabo en el interior de la escuela.

En una tercera parte, se desarrollará una reflexión sobre la visión que tiene la directora de la escuela primaria. Una representación sintética del caso, el testimonio de la directora que implica llevar una dirección escolar.

### 1. *La preparación, formación y actualización de la directora*

El momento en que se indaga en la preparación, formación y actualización de la directora, se acerca a su historia profesional que pertenece a una narración que relata fragmentos de su vida.

La trayectoria profesional de la directora incluye los estudios que tiene y el recorrido de su trabajo para lograr ocupar la dirección de la escuela.

La directora estudió en la normal particular "Prof. Ignacio M. Altamirano" durante un periodo de cuatro años para maestra de educación primaria y además cuatro años en la normal superior de México a nivel secundaria con la especialización en Español. Actualmente solo recibe los cursos de actualización que ofrece la Secretaría de Educación Primaria porque tiene a cargo la dirección de la escuela ( comenta que no le es posible seguir estudiando porque sufre de "diabetes")".

Llegar a ser directora de una escuela primaria implica varios lineamientos y normas establecidas por la Secretaría de Educación Primaria. La directora ocupa el puesto de la dirección por la vía de escalafón <sup>45</sup> y tiene el título de profesora en educación primaria, cuenta con la experiencia de haberse desempeñado como profesora de grupo (tiene de 25 años servicio como maestra: 21 años en educación primaria y 4 años en educación secundaria en la especialización de Español.

El período como directora es de 7 años, en esta escuela tiene 3 años llevando la dirección. A pesar de que labora 25 horas por las mañanas en una escuela secundaria impartiendo clases de Español, no le impide desenvolver con iniciativa en crear y proponer opciones de trabajo, planear soluciones y resolver problemas de su centro escolar; organiza y dirige a los grupos, escucha, retroalimenta y se relaciona con su comunidad educativa.

---

<sup>45</sup> La vía de escalafón significa la evaluación que se le hace al docente para que le sirva como estímulo y la vez para mejorar su trabajo. Se hace anualmente a partir de la acumulación de puntos.



La actualización de la directora implica que la SEP ofrezca cursos de actualización al asumir la dirección de la escuela ( la directora comenta que la capacitación es importante porque te presentan la gama de actividades que implica llevar este cargo. Antes de haber ocupado la dirección de la escuela, tuve que pasar por maestra de grupo. Tienes otra perspectiva de la dirección de la escuela, en cada escuela se viven situaciones diferentes.

La directora solo recibe capacitación después de haber ocupado el puesto de la dirección. Estos cursos se encuentran dentro del programa de la SEP; El curso del 2001 fue el de PROADET<sup>46</sup> que fue una vez al mes durante todo el año escolar y el curso del 2002 fue "Habilidades Directivas" se tomó por internet y lo impartió SEP/ILLE.

Estos cursos de capacitación se dan durante el periodo en que inicia cada ciclo escolar, la duración depende de los cursos como lo fue en el caso del curso de PROADET que tuvo una duración de dos días, las personas quienes los imparten son maestras especializadas en diferentes áreas (pedagogas, psicólogas, etc) y los que están encargados de informar de estos cursos son de las direcciones( en este caso es la Dirección No 5). El curso de capacitación ofrece a la directora el poder trabajar y desempeñar con eficacia y calidad el puesto directivo.

La biografía personal de la directora permite tener un relato que entrecruza su historia singular que relata en un acontecer tanto personal como profesional desde un rol institucional y su trayectoria como maestra.

En el siguiente apartado se hace hincapié en el seguimiento, la organización y funcionamiento que tiene este proyecto escolar basado en La comprensión lectora de la escuela primaria "Prof. Cándido Jaramillo González". Desde la perspectiva que tiene la directora de la escuela, cuyo principal objetivo es seguir logrando una escuela nueva basada en la participación de su comunidad educativa.

## *2. El seguimiento, la organización y funcionamiento del proyecto escolar*

A continuación se presenta un relato de uno de los materiales que se realizó en la escuela primaria: " El proyecto escolar", desde la perspectiva de la directora del plantel.

En esta escuela se lleva un proyecto escolar pensado en las dificultades y necesidades que tiene el alumno en su proceso de enseñanza-aprendizaje, en este caso: " La comprensión lectora". Un proyecto en el que sus participantes coinciden en la utopía de hacer una escuela diferente. Con el proyecto escolar se trata de tener una mayor autonomía, libertad de expresión y lograr que el centro logre sus propósitos en beneficio de la comunidad educativa.

---

<sup>46</sup> PROADET. Programa de Actualización Técnico Pedagógico para Directores



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

A pesar de que el proyecto escolar no participó en el PEC ( Programa de Escuelas de Calidad) porque no cubría con los requisitos necesarios para su inscripción; se llegó a un acuerdo mutuo entre la comunidad educativa.

Esta situación no impidió que la escuela siguiera funcionando con el proyecto escolar para superar y mejorar la oferta educativa, como producto colectivo de ideas, proyectos y alternativas entre sus participantes.

Su elaboración estuvo a cargo de maestros y las maestras de USAER para detectar las necesidades básicas de aprendizajes en el alumno y lograr su éxito. El trabajo se basa en situaciones que se le presentan al docente en el aula. El proyecto se basa en realidades que vive el centro escolar.

Durante el proceso del proyecto escolar los desacuerdos empezaron a salir a la luz con intensidad y surgen dificultades, en el que se requiere hacer cambios por la excesiva carga de actividades extracurriculares, que impiden al docente tener mayor participación en el proyecto escolar.

Las sesiones del consejo técnico son el espacio adecuado para que la directora promueva y motive al docente en seguir participando en el proyecto escolar, permite al docente desarrollarse como persona y descubre sus principales necesidades.

La toma de decisiones se hace de forma conjunta durante las juntas de consejo técnico, siempre teniendo en cuenta las necesidades de la escuela y la disposición que tenga el docente.

El director sigue siendo una parte importante para tomar las primeras decisiones y ver la manera de involucrar a la participación de todo su personal docente. Él lidera el proyecto escolar que se lleva a cabo. En el siguiente apartado se amplió la visión de la directora en su centro escolar.



### 3. *Una visión escolar*

La escuela primaria en su contexto da origen a una realidad distinta y nueva; su cantidad de alumnos y maestros; su localización geográfica; su calidad del edificio son factores que la hacen una realidad en particular.

La directora de esta escuela aparece como una figura clave en la experiencia laboral de los maestros. Su gestión se adecua y redefine la escuela de la normativa para hacerla funcionar en una situación material y social precisa. De este modo contribuye a conformar una de las condiciones específicas de trabajo que le interesa localizar.

El trabajo de la directora está sujeto a instancias jerárquicas que son la Supervisión Escolar, el Sector y la Dirección 5. Además es la responsable de que el establecimiento marche; su personal está bajo su inmediata dependencia; debe dar cuenta a sus superiores jerárquicos todo informe que se requiera relativo a la escuela y a su personal.

Las tareas que realiza son: la verificación del aseo del edificio, orden del archivo de la escuela, suministrar datos de enseñanza y estadísticas, observar las indicaciones de su inspector, cuidar el orden, la disciplina y la enseñanza, vigilando a los maestros, alumnos y empleados a fin de que se cumplan las funciones.

La escuela se enfrenta a situaciones deprimentes por las que el alumno atraviesa en su proceso de enseñanza-aprendizaje. Estas situaciones consisten en el maltrato, la violación y la mala alimentación que tiene el niño del centro escolar, por ende provoca la baja matrícula escolar.

Buscar soluciones a estas situaciones deprimentes implica llevar una buena organización escolar y tener presente la importancia de trabajar en equipo. La directora, los maestros y el padre de familia colaboran juntos en crear espacios para los alumnos (los talleres teatro, costura, etc), seguir con la cooperativa escolar, durante el recreo acercarse al alumno, platicar más con el padre de familia o la persona que lleva la tutoría del menor. Siempre pensando humanamente.

En la escuela primaria se han visto logros satisfactorios que llenan de orgullo a toda la comunidad educativa. Estos se refieren a los concursos interescolares<sup>47</sup> como lo fue cuando los alumnos de sexto año ganaron el primer lugar del concurso a nivel zona en "Coro: Himno Nacional".

---

<sup>47</sup> Los concursos interescolares se refiere a los diferentes concursos que participa la escuela.



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

Los logros obtenidos en USAER son un gran avance importante en los alumnos con necesidades de aprendizaje, pero sin olvidar que se requiere de una mayor colaboración y participación de la comunidad educativa.

En síntesis, la directora de la escuela comprende y lograr cambios que no obstruyan la cultura propia de la escuela; valora y promueve en los docentes a identificar cuales son las necesidades, experiencias y oportunidades; el trabajo de equipo en una colaboración abierta a la participación en la misión y propósitos de la escuela; una gama de alternativas a los maestros con el fin de hacer una selección acorde a su práctica educativa y el intercambio de las experiencias y aprendizajes que aumentan el conocimiento y las experiencias de los docentes.



## Conclusiones.

La conclusión de la investigación: "El papel del Director en la Organización y Funcionamiento Escolar: una visión del Proyecto Escolar": es que en todas las escuelas el director es la persona asignada como autoridad responsable del funcionamiento, operación y administración de la institución escolar. Por lo tanto debe tener una amplia visión de los problemas y necesidades de su escuela a fin de que le permita llevar a cabo una gestión que pueda facilitar su trabajo y organizar a su personal en las diversas actividades técnicas sociales y administrativas que se requieran. De esta manera podrá apoyar y orientar las acciones de los actores educativos a solventar las necesidades y encontrar soluciones positivas a los problemas que ahí se planteen.

Las experiencias fueron obtenidas en el medio escolar de la escuela primaria "Prof. Cándido Jaramillo González", turno vespertino, ubicado en una zona urbana con 11 grupos y 176 alumnos; 11 maestros, 2 conserjes, 1 secretaria, con inmueble de 1 piso.

En esta comunidad cada miembro tiene su línea de actuación, responsabilidad, compromisos, normas y delegación de tareas. La misma comunidad estructura el modelo de autoridad que tiende a normar las relaciones que lo integran, es decir la forma de conducir la organización de la institución.

Por lo que observé el proyecto escolar cumple con la función de hacer posible el trabajo en equipo, identificar el principal problema de aprendizaje al que se enfrentan los alumnos, así como los recursos que tienen (personales, materiales y tiempos), con la finalidad de establecer una estrategia fundamentada en un diagnóstico de la situación de la escuela para hacer frente a este problema.

El proyecto escolar determina centralmente el trabajo de maestros y directivo, entre ambos buscan soluciones a los principales problemas que se enfrentan en su labor como docente. El personal se involucra en la participación del proyecto en su desarrollo en su que hacer educativo. Se busca constituir un equipo con todo el personal docente para hacer frente a estos problemas. Las reuniones permiten ir conformando este equipo donde se hacen compromisos, se establecen metas y se comparten experiencias, a fin de alcanzar los objetivos del proyecto escolar.

En una palabra el proyecto escolar intenta atender a la realidad de la escuela y los resultados se reflejaron en el transcurso de un ciclo escolar. Así el proyecto escolar se convierte en la principal herramienta que orientará en conjunto a la escuela primaria para cumplir con la eficacia y calidad las tareas que el docente debe lograr como principal protagonista de la educación.



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

El papel del director en la escuela, objeto de estudios es fungir como asesor técnico-pedagógico, supervisar, organizar la escuela, controlar los recursos humanos, financieros y materiales, analizar, sustentar, proyectar, concertar, asociar, decidir, desarrollar, comunicar, coordinar, liderar, animar, evaluar y reenfocar las acciones de la comunidad educativa para resolver los problemas que se han detectado. Tiene que mejorar la calidad del servicio educativo. Es un líder capaz de facilitar motivos y estimular el proceso del mejoramiento en la educación, con la ayuda de la comunidad escolar.

El consejo técnico es el principal apoyo del director y sus sesiones deben llevar su desarrollo en base al diagnóstico del proyecto escolar, el trabajo en el aula, la forma de enseñanzas y la relación alumno- maestro- padre de familia analizando alternativas a los obstáculos a los que se enfrenta el director.

Para finalizar, la investigación muestra algunas de las limitaciones que el director puede encontrar en la realización del proceso escolar como pueden ser: la apatía de ciertos maestros que no se comprometen con la tarea, los conflictos internos entre la comunidad educativa que pueden obstaculizar su funcionamiento, la presencia de las autoridades y sus demandas (inspectores, jefes de sector, etc.) que en ocasiones puede distraer el trabajo que se realiza en la comunidad escolar. Sin duda el Proyecto escolar puede ser una estrategia para mejorar el funcionamiento de las escuelas, pero requiere de un gran esfuerzo de compromiso de la comunidad y de habilidad de gestión por parte del director. La presente tesina, me permitió observar la realidad social de una escuela, su organización y funcionamiento, analizar la importante labor que realiza el director en el desarrollo del proyecto escolar. Sin duda hay mucho que hacer todavía para alcanzar un funcionamiento óptimo en este ámbito.

De igual manera la vinculación entre la teoría y la práctica que me permitió tener más de cerca la realidad escolar.

En cuanto a las expectativas de la comunidad educativa, conocí las maneras de actuar, de las demandas que tienen de parte de los docentes, las necesidades e intereses de los alumnos en el aula, del director, así como la preparación profesional de los docentes.





## Bibliografía

1. AGUERRONDO, Inés *"LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN INTELIGENTE"* Buenos Aires. Troquel 1996
2. ALFIZ, Irene *"EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL. Propuestas para un diseño colectivo"*. Ed. Aique .1997
3. ALVAREZ Fernández, Manuel. *"EL EQUIPO DIRECTIVO. Recursos Técnicos de Gestión"*. Ed. Popular. Madrid 1988
4. ANTÚNEZ Serafín. *"EL PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO"*. Ed.Graó. Barcelona. 1996
5. ANTÚNEZ, Serafín y Gairín. *"LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR"*. Ed.Graó. Barcelona 1996
6. ANTÚNEZ, Serafín. *"CUADERNOS DE EDUCACIÓN. Claves para la organización de centros escolares. Hacia una gestión participativa y autónoma"*. Ed. ICE-HORSORI. Universitat de Barcelona. España 1997
7. BOLIVAR, Antonio. *"CÓMO MEJORAR LOS CENTROS EDUCATIVOS. Proyecto editorial. Síntesis educación. DOE (Didáctica y organización escolar)"* . Madrid, España. 1999
8. CARVAJAL Juárez, Alicia. *"EL MARGEN DE ACCIÓN Y LAS RELACIONES SOCIALES DE LOS MAESTROS"*. ED. CINVESTAV. SERIE DIE TESIS 18. 1997
9. CISCAR, C. *"LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y ACCIÓN DIRECTIVA"*. Ed. Narcea, España, Madrid. 1998.
10. ESCUDERO, Juan Manuel. *"LA GESTIÓN EDUCATIVA ANTE LA INNOVACIÓN Y EL CAMBIO"*. Ed. Narcea. Madrid 1988.
11. FRIGERIO, Graciela. POGGI, Margarita. TIRAMONTI, Guillermina. *"LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS CARA Y CECA. Elementos para su comprensión"*. Ed.Troquel. Serie FLACSO- ACCIÓN 1996
12. FULLAN, Michel y Andy Hargreaves. *"LA ESCUELA QUE QUEREMOS. Los objetivos por los que vale la pena luchar"* Ed. Amorrortu. México SEP 2000.
13. FURLÁN, Alfredo y Azucena Rodríguez. *"GESTIÓN Y DESARROLLO INSTITUCIONAL"*. México 2º Congreso Nacional de Investigación Educativa. 1993.
14. GARCIA Requena, Filomena. *"ORGANIZACIÓN ESCOLAR Y GESTIÓN DE CENTROS EDUCATIVOS"*. Ed. Aljibe. Málaga 1997.
15. GORROCHOTEGUI Antonio Alfredo. *"MANUAL DE LIDERAZGO PARA DIRECTIVOS ESCOLARES, Comprendió de autores y modelos"* . Ed. Muralla. Madrid. 1997.
16. LORENZO Delgado Manuel. *"EL LIDERAZGO EDUCATIVO EN LOS CENTROS DOCENTES"*. Ed.muralla. Madrid. 1999.
17. ISAAC, David. *"LA ORGANIZACIÓN EDUCATIVA Y LA FUNCIÓN DIRECTIVA. En teoría y práctica en la dirección de los centros escolares"*. Ed. Universidad de Navarra España 1987
18. MAÑU, José Manuel. *"EQUIPOS DIRECTIVOS PARA CENTROS EDUCATIVOS DE CALIDAD"*. Ed. Rialp. Madrid. 1999.
19. MUÑOZ, Sedano Antonio y Pérez Martidiano Roman. *"MODELOS DE ORGANIZACIÓN ESCOLAR"*. Ed. Cincel 1989.
20. NICASTRO, Sandra. *"LA HISTORIA INSTITUCIONAL Y EL DIRECTOR EN LA ESCUELA. Versiones y relatos"* . Ed. Paidós. México 1997.



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

21. OWENS, Robert. *"LA ESCUELA COMO ORGANIZACIÓN: TIPOS DE CONDUCTA Y PRÁCTICA ORGANIZATIVA"*. Ed. Santillana Aula XXI. México 1992.
22. PASCUAL Pacheco Roberto. Et.al. *"EL LIDERAZGO TRANSFORMACIONAL EN LOS CENTROS DOCENTES"*. Ed. Mensajero. España. 1993.
23. POZNER DE WEINBERG, PILAR. *"EL DIRECTIVO COMO GESTOR DE APRENDIZAJES"*. Ed. Aique Buenos Aires 1997.
24. RAMIREZ Raymundo, Rodolfo. *"¿CÓMO CONOCER MEJOR NUESTRAS ESCUELAS ?. Elementos para el diagnóstico"*. México. SEP. 1999.
25. RAMIREZ Raymundo, Rodolfo. *"EL PROYECTO ESCOLAR: una estrategia para transformar nuestra escuela"*. México, SEP, 1999.
26. REVISTA DE EDUCACIÓN 2001. Dossier Educativo PEC 2001. UNAM, México.2002.
27. ROCKWELL, Elsie. "LA ESCUELA COTIDIANA". Ed. FCE. México 2000.
28. SANTOS, Guerra. *ENTRE BASTIDORES, EL LADO OCULTO DE LA ORGANIZACIÓN ESCOLAR*. Ed. Aljibe. Archidona, Malaga. 1994.
29. SANDOVAL, Etelvina "LOS MAESTROS Y SU SINDICATO: Relaciones y procesos cotidianos". Tesis de maestría. Departamento de Estudios del Centro de Investigaciones y de Estudios Avanzados del Instituto Politécnico Nacional. (Tesis DIE,3). 1985.
30. SCHMELKES, Sylvia. *"HACIA UNA MEJOR CALIDAD DE NUESTRAS ESCUELAS"*. SEP. México 1992
31. TAYLER. William *"ORGANIZACIÓN ESCOLAR"* Ed. Morata Madrid 1996
32. POZNER DE WEINBERG, Pilar. *"DIEZ MÓDULOS DESTINADOS A LOS RESPONSABLES DE LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA"*. IPPE BUENOS AIRES-UNESCO. ([www.iipe-buenosaires.org.ar](http://www.iipe-buenosaires.org.ar))



**Anexos.**

ANEXO 1	EL PROYECTO ESCOLAR DE LA ESCUELA PRIMARIA “PROF. CÁNDIDO JARAMILLO GONZÁLEZ”
ANEXO 2	LAS REUNIONES DEL CONSEJO TECNICO
ANEXO 3	LA ENTREVISTA A LA DIRECTORA



ANEXO 1

EL PROYECTO ESCOLAR DE LA ESCUELA PRIMARIA  
"PROF. CÁNDIDO JARAMILLO GONZÁLEZ"

"EL PROYECTO ESCOLAR  
Y  
PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO "

*Escuela primaria 53-3080-305-41-X-016.  
"Prof. Cándido Jaramillo González"*

*Elaborado en forma colegiada y con la participación  
del personal directivo, de apoyo y asistencia a la  
educación, alumnos y padres de familia de la  
escuela.*



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
**UNIDAD AJUSCO**  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

*Ciclo Escolar 2001-2002*

Datos de identificación

Escuela primaria: 53-3080-305-41-x-016  
"Prof. Cándido Jaramillo González"

Directora: Profra. Guadalupe Huerta

No de alumnos: 177

No de docentes: 11

USAER: 2

Educación física: 1

Secretaria: 1

Trabajadores de apoyo: 2



### Recursos con los que cuenta la escuela

- Cinco computadoras para trabajar el aspecto educativo de los niños
- Una televisión
- Dos videocassetteras
- Películas
- Seis grabadoras
- Colección de cassettes de la historia de México cantada
- Audiocassettes de lectura
- Programa de diskets de las diferentes asignaturas
- Audiocassettes de cantos, rondas, etcétera. Para trabajar las actividades artísticas, así como una carpeta de murales para ser correlacionados con los cantos y las asignaturas
- Los Libros del Rincón de lectura
- 24 libros de las 200 lecturas reflexivas
- Mapas de la república y de los distintos continentes con división política
- Una colección de enciclopedia de la Historia de México
- Se cuentan con diversos juegos como son: rompecabezas, loterías, dominó, etcétera, en cada salón de clases un teatrín.
- Colección de libros para ser trabajados con los padres y con ellos recibir las orientaciones adecuadas para los niños de este plantel educativo.



## Antecedentes

La escuela primaria "Cándido Jaramillo González", ofrece un servicio de turno vespertino que alberga una población escolar de 176 niños, distribuidos en once grupos, cuenta con una directora, una secretaria, una profesora de educación física, con dos profesoras que son de apoyo para los niños que tienen necesidades especiales (USAER), los grupos están integrados de la siguiente manera:

1° "A" 16 alumnos	1° "B" 17 alumnos
2° "A" 16 alumnos	2° "B" 16 alumnos
3° "A" 14 alumnos	3° "B" 12 alumnos
4° "A" 16 alumnos	4° "B" 16 alumnos
5° "A" 20 alumnos	6° "A" 17 alumnos
6° "B" 16 alumnos	

Actualmente la escuela es reconocida e identificada por los padres de familia como una institución en donde ellos alguna vez pertenecieron, y porque de una u otra manera se identifican y quieren su escuela, como el lugar donde ellos aprendieron a leer y a escribir.



## Reseña breve e histórica de la escuela

Con relación al edificio escolar es de construcción antigua tiene aproximadamente treinta cuatro años de dar servicio a la comunidad, se construyó en 1995 una escalera de emergencias, cuenta con doce salones de clases, una aula que fue dividida en dos partes: Una parte se utiliza de biblioteca la cual es utilizada únicamente por el turno matutino y la otra para USAER, éste se comparte con ambos turnos, una dirección de USAER utilizada por el turno matutino, un salón que es ocupado por la dirección del turno nocturno, un salón que fue construido en su momento para atender a los grupos integrados y que actualmente es ocupado por la supervisión de la zona escolar 306, una sala de usos múltiples (donde se llevan a cabo las reuniones del consejo técnico, las juntas con los padres de familia y otras actividades que se requieran).

La institución lleva el nombre de: "Cándido Jaramillo González", en honor a uno de los distinguidos profesores que recorrió todos los peldaños del escalafón sindical y magisterial, un personaje que nace el 2 de febrero de 1910 en Zangoláca Veracruz, donde hizo su educación primaria en su lugar natal, tiempo después en el mes de enero de 1930 ingresa a la escuela normal de Veracruz "Enrique C. Rébsamen" su función como docente fue la de apoyar en las distintas actividades al director de la escuela, demostró en todo momento su vocación magisterial, dado a que desde sus inicios se prometió él mismo a la entrega total del magisterio con verdadera mística, lo que le valió el reconocimiento y gratitud de alumnos y maestros con quienes colaboró.

Es importante mencionar que estando trabajando en Huatusco, fue nombrado por sus compañeros maestros como delegado a la Convención de Organización Magisteriales para la constitución del frente único de los trabajadores de la educación del estado de Veracruz.





Zona de influencia (población, nivel socio económico, cultural y de servicios con los que cuenta la comunidad)

La población que asiste a la escuela es de escasos recursos económicos, sociales y culturales. Cuenta con todos los servicios urbanos, pero su higiene no es adecuada, la alimentación no es suficiente, los niños provienen de madres solteras, dejadas, abandonadas, divorciadas.

En su mayoría los niños son abandonados por las madres en virtud de que tienen que salir a trabajar para poder mantenerlos.

### Ocupación y participación de los padres de familia

1. La ocupación de los padres de familia:

- a. jardinería
- b. comerciantes
- c. obreros
- d. madres de familia que trabajan como empleadas domésticas

2. La participación de los padres de familia:

La participación de los padres de familia para con la escuela es de 55% aproximadamente<sup>48</sup>. Tienen interés y deseos de participar y cuando pueden lo hacen.

---

<sup>48</sup> Se realizó con datos estadísticos: el número de padres de familia y la asistencia a las juntas.



## Diagnóstico

Escuela primaria 53-3080-305-41-X-016  
 "Prof. Cándido Jaramillo González"

El diagnóstico presenta el origen de los problemas que se perciben en datos estadísticos de años anteriores demuestran que se deban a los siguientes, mismos que se abordaran en el presente ciclo escolar.

Ámbito: El trabajo en el aula y las formas de enseñanza

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Actualmente se usan los libros de texto</li> <li>• Los maestros se interesan por sus alumnos</li> <li>• Los niños se manifiesta entusiasmo de por asistir a la escuela</li> <li>• Existe la libertad de expresión de ideas en reuniones técnicas</li> <li>• Los maestros, alumnos y padres de familia manifiesta una gran responsabilidad en la función que les toca realizar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• El docente no emplea metodologías y técnicas que propicien aprendizajes significativos</li> <li>• La interpretación es inadecuada en los enfoques de cada asignatura</li> <li>• La falta de dominio en el conocimiento de los diferentes materiales como los libros para maestros y ficheros</li> <li>• La dificultad de establecer acuerdos sobre el proceso de enseñanza-aprendizaje entre un grupo y otro grupo (trabajo colegiado)</li> <li>• La falta de compromiso en el quehacer educativo</li> <li>• El manejo inadecuado de los recursos</li> <li>• La falta de hábitos de estudio</li> <li>• La falta de valores en los símbolos patrios</li> <li>• Una mala planeación de contenidos y actividades</li> </ul>

Ámbito: Organización y funcionamiento de la escuela

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprensión</li> <li>• Tolerancia</li> <li>• Respeto</li> <li>• Cooperación</li> <li>• Trabajo</li> <li>• Amabilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Una inadecuada planeación y organización</li> <li>• Excesiva carga de trabajo administrativo</li> <li>• El empalme de actividades diversas</li> <li>• No existe tiempo y espacio para un trabajo colegiado</li> </ul>



Ámbito: Relación entre la escuela y las familias

Fortalezas	Debilidades
<i>En un 55% los padres de familia participan en las distintas actividades de la escuela</i>	<i>Apatía de los padres de familia hacia la escuela en un 45% No existe la vinculación entre la comunidad y la escuela Mala interpretación de la relación humana con los padres de familia No existe apoyo de los padres de familia</i>

Problemas detectados

- Hay un bajo aprovechamiento escolar
- En la comprensión de lectura hay poco interés por el desconocimiento del significado de términos
- Hay problemas en la expresión escrita en la falta la habilidad por entender un escrito, se desconoce las reglas gramaticales, hay mayor esfuerzo visual para leer comprendiendo, etcétera
- Problemas en la expresión escrita y oral que es base esencial en todo conocimiento
- Dificultades en el razonamiento lógico
- Dificultad para entender indicaciones e instrucciones en la resolución de ejercicios como son: los problemas matemáticos
- La reprobación y deserción de los alumnos se dan principalmente en:
  - a. El aula
  - b. El trato del maestro con el alumno
  - c. La familia
- Desigualdad en los resultados educativos
- El trato de preferencia
- La falta de valores a los símbolos patrios
- La falta de hábitos de estudio, aseo y puntualidad
- El maestro no apoya de manera especial a los niños que presentan mayores problemas en su empeño escolar



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

- Conservación de los recursos



## La misión de la escuela

Instruir y formar seres capaces de vivir y convivir dentro de una sociedad productiva y encaminada a la superación personal.

Teniendo en cuenta:

- Las necesidades e intereses de la comunidad educativa.
- Proponiéndose metas, objetivos, estrategias y actividades, tomando en cuenta los tiempos y recursos de la escuela para lograr la misión de la misma.
- Tener docentes altamente preparados para impartir la asignatura asignada.

## Los maestros de la escuela

- La mayoría de los maestros utiliza los libros de las SEP.
- Los maestros se inician en la innovación del quehacer educativo.
- Existe la Integración del personal docente
- El mejor camino para mejorar la educación de los niños y niñas que asisten a la escuela, es que la escuela tenga una planeación y organización basada en las necesidades de la institución.
- El trabajo colegial es una forma para lograr los propósitos de la escuela
- La colaboración de los padres de familia es importante en el funcionamiento de la escuela
- Cada profesor contribuye a lograr los propósitos de la siguiente manera:
  - a) Tener el compromiso que se plantean durante el año lectivo
  - b) Atención a las necesidades de la escuela y del grupo
  - c) Trabajo colegiado
  - d) Continuidad o seguimiento
  - e) Trabajo en el aula



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
**UNIDAD AJUSCO**  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

f) Integración con todo el personal y padres de familia



- Los alumnos cuando terminen su escolaridad primaria:
  - a) Sean autónomos
  - b) Se comuniquen con su familia, escuela y comunidad
  - c) Lean y escriban en una forma clara y congruente
  - d) Desarrollen sus habilidades y destrezas para enfrentar la vida
  - e) Desarrollen la crítica y la reflexión
  - f) Apliquen sus valores información ética como es: tolerancia, respeto, justicia, respecto a la ecología
  - g) Desarrollen hábitos de higiene, puntualidad y alimentación.

## Conclusión

Como conclusión de la escuela primaria:

Que los alumnos adquieran las herramientas básicas a través de su desarrollo y aplicación de habilidades y destrezas cognitivas, que le sirvan para integrarse a la sociedad y capacitarlos para solucionar problemas, enfrentando la vida en su curso, logrando un desarrollo integral y formativo.



El proyecto escolar:

" La Comprensión lectora "

Objetivo:

Que los alumnos desarrollen el gusto por la lectura, lean y comprendan diferentes tipos de textos para que puedan valorar de forma crítica y comunicar lo leído





### El trabajo en el aula

Problemas	Causas	Consecuencias
En la comprensión lectora	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Existen dificultades para aprender textos de las diversas asignaturas</i></li> <li>• <i>Enfoque funcional del español</i></li> <li>• <i>Carencia de una metodología apropiada</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Los alumnos no comprenden lo que leen</i></li> <li>• <i>La reprobación es elevada</i></li> <li>• <i>No hay aprendizajes significativos</i></li> <li>• <i>Un alto porcentaje en no leer por su cuenta</i></li> <li>• <i>Grandes dificultades en el examen de ingreso a la secundaria</i></li> </ul>
La formación de valores	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Falta la formación de hábito gusto e interés por la lectura</i></li> <li>• <i>Dificultades del maestro para trasladar a la clase los propósitos educativos</i></li> <li>• <i>Falta de estimulación en la participación constante de los alumnos</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La falta mínimas de responsabilidad, respeto, solidaridad, honestidad, democracia, justicia entre los alumnos, entre maestros y entre padres de familia</i></li> <li>• <i>Formación inadecuada en el desarrollo integral de los alumnos</i></li> </ul>
El razonamiento de problemas	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Falta de acuerdos generales sobre criterios y formas de enseñanza, establecimiento de metas comunes o intercambio de experiencias</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>No entienden lo que escriben</i></li> <li>• <i>La repetición de palabras, frases o enunciados en un mismo</i></li> <li>• <i>Se les dificulta dar respuesta a entrevistas, cuestionarios y exámenes</i></li> </ul>
El tiempo real de la enseñanza y respeto a la planeación y organización de la escuela	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El tiempo real de enseñanza</i></li> <li>• <i>El uso inadecuado de los recursos</i></li> <li>• <i>La falta de comprensión de textos</i></li> <li>• <i>La falta de vocabulario</i></li> <li>• <i>La comprensión de los problemas</i></li> <li>• <i>La falta de desarrollo de habilidades en el razonamiento, planteamiento, cálculo y</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>La reprobación</i></li> <li>• <i>La deserción escolar, el ausentismo</i></li> </ul>



UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD AJUSCO  
LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA

<p>La organización y el funcionamiento de la escuela</p>	<p><i>estimación de resultados</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>El manejo aislado de las operaciones aritméticas y de sus algoritmos</i></li><li>• <i>No existe acuerdos generales entre los maestros para una mejor planeación y organización del trabajo colegiado</i></li><li>• <i>Demasiadas actividades que poco apoyan la tarea pedagógica (festivales, concursos, campañas, festejos, etc.)</i></li><li>• <i>No se discuten temas pedagógicos en las reuniones técnicas, ya que son impuestas por nuestras autoridades de Coordinación Sectorial y que poco tienen que ver con la problemática de la escuela</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>La falta de apoyo a las necesidades educativas de los alumnos</i></li><li>• <i>No existe el trabajo de equipo en beneficio de los alumnos</i></li></ul>
<p>La relación entre la escuela y las familias</p>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Hay poca comunicación entre los maestros y los padres de familia</i></li><li>• <i>La poca presencia de los padres de familia por la necesidad de ir a trabajar</i></li><li>• <i>La mayoría de los padres no saben leer ni escribir y no tienen el hábito de la lectura.</i></li></ul>	



## Recursos

Los recursos son los que tiene la escuela primaria y están divididos en tres que son: los humanos, los materiales y el tiempo disponible.

Humanos	Materiales	Tiempo disponible
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Una directora sin grupo, con estudios de educación primaria y en educación secundaria en la especialización de español</li> <li>● Con una planta docente de:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 11 maestros frente al grupo, de los cuales 3 tienen licenciatura</li> <li>- 2 maestras de educación especial</li> <li>- 1 maestra en educación física</li> <li>- 2 trabajadores encargados de la limpieza de la escuela</li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Libros para el maestro</li> <li>● Ficheros didácticos</li> <li>● Cinco computadoras para uso educativo</li> <li>● Una colección de audio de la historia de México cantada</li> <li>● Una colección de audio en la lectura</li> <li>● Una diversidad de mapas</li> <li>● Una colección de casetes de canciones para trabajar la sensibilidad estética de los alumnos (las artes)</li> <li>● Un compendio de murales para desarrollar la creatividad e imaginación de los alumnos para desarrollar la lengua hablada, la lengua escrita</li> <li>● Una colección de láminas para trabajar el área de ciencias naturales</li> <li>● Una enciclopedia</li> <li>● Libros del rincón</li> <li>● 200 lecturas reflexivas para trabajar los valores</li> <li>● Existen tiene una diversidad de juegos como son:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- 4 dominó</li> <li>- 10 rompecabezas</li> <li>- 10 loterías</li> <li>- 5 películas</li> <li>- 1 televisión</li> <li>- 2 videocasetera</li> <li>- 6 grabadoras</li> <li>- 1 cámara fotográfica</li> </ul> </li> <li>● Materiales del edificio escolar: Se cuenta con aulas para cada, cada grupo tiene estantes, pizarrones verdes y blancos, bancas en buenas condiciones</li> </ul>	<p>El tiempo disponible que tiene los maestros para el trabajo en equipo son:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>a. En horas de clase de educación física</li> <li>b. Los días viernes de 4:30 a 17:30 en las horas de talleres que llevarán los niños, en donde algunos padres apoyarán con las actividades de:           <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Costura y tejido</li> <li>2. Taller de lectura USAER</li> <li>3. Taller de teatro Prof. Ana María Estrada Ayala</li> <li>4. Taller de manualidades</li> </ol> </li> </ol> <p>El tiempo que emplearemos en conjunto y tomar acuerdos será fundamentalmente señalado en las juntas mensuales de consejo técnico</p>



## Acuerdos

Se presentan los acuerdos<sup>49</sup> de los principales problemas y causas que tiene la escuela primaria.

### 1. Trabajo en el aula y las formas de enseñanza.

- Se analizarán en el consejo técnico el plan y los programas de todos los grados
- Conocer y hacer uso de todos los materiales para el alumno y el maestro
- Realizar mensualmente la planeación de las actividades del aula, por grado
- Diseñar actividades didácticas con los compañeros de grupos paralelos
- Se deben ampliar las estrategias metodológicas para la enseñanza de las distintas asignaturas como son: español, matemáticas, historia, geografía, civismo, ciencias naturales
- No abandonar la escuela durante el horario de clase a menos que tenga una razón justificada
- Dedicar a la enseñanza todo el tiempo que permanecemos en la escuela
- Práctica de la lectura diaria
- Uso de los libros de los alumnos, maestros y ficheros didácticos
- Manejo del cálculo mental
- Fortalecer el trabajo en equipo
- Fortalecer la formación de valores y hábitos

### 2. La organización y funcionamiento de la escuela.

- La directora visitará los salones de clases con la finalidad de apoyar a los maestros en su tarea de enseñanza

---

<sup>49</sup> Los acuerdos se obtuvieron del libro de las reuniones de consejo técnico.



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

- La directora dará sugerencias de cómo elaborar diversos materiales didácticos que sean de gran utilidad en el quehacer educativo de cada docente
- A través de distintos medios ( carteles, juntas), informar a los padres de familia sobre las actividades que realiza la escuela
- Realizar visitas, recorridos y vayas de excursión de acuerdo al programa anual de trabajo
- Los maestros desempeñen con efectividad las comisiones para apoyar la educación integral de los alumnos
- Los maestros asumirán la función en la entrada y salida de los alumnos a la escuela
- Analizaremos los ficheros, los libros para el maestro en juntas de consejo técnico
- Seguiremos brindando apoyo a los alumnos que presentan necesidades educativas especiales, para regularizar su situación y el maestro de grupo contará con apoyo de USAER
- Reduiremos al mínimo el índice de reprobación a través de actividades personalizadas
- Reduiremos al mínimo el absentismo de los alumnos
- Realizaremos el seguimiento y evaluación de las actividades y estrategias utilizadas
- Propiciaremos el cuidado y la conservación del mobiliario, edificio escolar, áreas verdes y el uso del agua
- Fomentaremos la salud de los alumnos con diagnóstico médicos y acciones y canalizándolas al sector correspondiente

3. La relación entre la escuela y las familias de los alumnos.

- Invitar a los padres de familia a que conozcan los valores de los símbolos patrios durante las ceremonias a los honores a la bandera.
- Informar e invitar a los padres de familia sobre las actividades que realiza la escuela, entre ellas el proyecto escolar y el programa anual de trabajo
- Dar a conocer la calendarización para evaluaciones bimestrales
- Dar a conocer el reglamento interno de la escuela
- Participación de los padres de familia que apoyen a sus hijos



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

- Participación directa y activa de los padres de familia con sus hijos en las áreas de educación física y artística



### Actividades generales

Ámbito: El trabajo en el aula y las formas de enseñanza

Ámbito: El trabajo en el aula y las formas de enseñanza	Seguimiento y evaluación
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>El desarrollo de la capacidad de lectura y escritura será evaluado bimestralmente</i></li> <li>• <i>Los alumnos que presenten problemas en su capacidad de lectura de comprensión serán apoyados mediante actividades especiales</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cada bimestre se aplicarán ejercicios para analizar los avances o retrocesos en la comprensión lectora</i></li> <li>• <i>Aplicación de estrategias en la enseñanza de la lectura en forma permanente</i></li> </ul>

Ámbito: La organización y funcionamiento de la escuela

Ámbito: La organización y funcionamiento de la escuela	Seguimiento y evaluación
<i>Los profesores de cada grupo intercambiarán entre ellos sus experiencias en el manejo de lectura, aplicada a cada una de las asignaturas.</i>	<i>En horas de educación física.</i>
<i>Los maestros realicen campañas intensivas para promover el uso de los libros del rincón de lectura, para fomentar la lectura en todos los grados escolares</i>	<i>En el mes de octubre en forma colegiada con las maestras de USAER y el maestro de grupo realizará campañas de lectura, así como con los padres de familia en un día en la escuela con mi hijo.</i>
<i>Entre todos los grados se propicie durante las ceremonias la presentación de los libros del rincón de lectura.</i>	<i>Cada semana por grado escolar, algunos alumnos expondrán en forma muy general el contenido de los libros leídos por ellos, de preferencia uno por grupo.</i>
<i>Los maestros coordinados con la persona que tiene la comisión Rilec ( libros del rincón de lectura) fomentarán el hábito de la lectura a través de boletines informativos.</i>	<i>Cada mes con la participación, colaboración de maestros, alumnos y padres de familia elaborarán su boletín informativo, así como él fotocopiarlo.</i>



Ámbito: La relación entre la escuela y las familias de los alumnos

Ámbito: La relación entre la escuela y las familias de los alumnos	Seguimiento y evaluación
<i>Los padres de familia conocerán algunas actividades encaminadas a mejorar la comprensión lectora de sus hijos</i>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Participarán los padres de familia en el fomento de la lectura una vez al mes</i></li><li>• <i>Se les dará orientaciones respecto al uso de material que puedan leer con su hijo</i></li><li>• <i>Manejo o control de actividades por parte de los profesores</i></li></ul>
<i>Se informara a los padres de familia sobre el grado de avance y dificultades de su hijo</i>	





## Programa anual de trabajo

Escuela primaria: "Prof. Cándido Jaramillo González"

Proyecto escolar: "La comprensión lectora"

Ciclo escolar: 2001-2002

Ámbito: El trabajo en el aula y la forma de enseñanza

Objetivo: Lograr que todos los alumnos desarrollen el gusto por la lectura, lean y comprendan diferentes tipos de textos que puedan valorar de forma crítica y comunicar lo leído.

METAS	ESTRATEGIAS O ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE EVALUACIÓN
a. Qué los alumnos de primer grado: se inicien en el proceso de la lecto-escritura	Las estrategias o actividades que se presentan a continuación se trabajarán de primero a sexto año:	Cada maestro de grupo será responsable de llevar cada una de las estrategias o actividades	Permanente durante todo el año escolar	Libros de texto gratuito  Rilec <sup>50</sup>  Ficheros  Videos  Noticias  Recortes de periódico  Audio	Portafolios
b. Qué los alumnos de segundo grado: consoliden el proceso de la lecto-escritura	1. Taller de lectura 2. Lecturas individuales 3. Creatividad literaria				
c. Qué los alumnos de tercer grado: logren la adquisición y el gusto por leer, así como los hábitos personales para estudiar.	4. Creación de cuentos a partir de imágenes 5. Elaboración de cuentos por equipos en forma oral o escrita				

<sup>50</sup> Rilec se refiere a los Libros del rincón de lectura



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

<p>Logren la redacción de textos breves</p>	<p>6. Representaciones teatrales (guiones)</p>				
<p>d. Qué los alumnos de cuarto grado: continúen con el logro de los hábitos, valores, redacción de textos breves, comprensión lectora</p>	<p>7. Promover la lectura de comprensión en todas las asignaturas de trabajo</p>				
<p>e. Qué los alumnos de quinto grado: sigan con el logro de la redacción de textos, tratamiento de la información, comprensión lectora</p>	<p>8. Escuchar cuentos, leyendas</p>				
	<p>9. Realizar distintas actividades escuchadas</p>				
	<p>10. Elaboración de crónicas, investigación</p>				
<p>f. Qué los alumnos de sexto grado: logren la redacción y la expresión lectora</p>					
<p>g. Todos los alumnos de la escuela construyan y desarrollen conocimientos, habilidades, hábitos, actitudes y valores. Así como leer con claridad, puntuación entonación, pronunciación correcta y volumen</p>					



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
**UNIDAD AJUSCO**  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**



## *Programa anual de trabajo*

*Escuela primaria: "Prof. Cándido Jaramillo González"*

*Proyecto escolar: "La comprensión lectora"*

*Ciclo escolar: 2001-2002*

*Ámbito: La organización y funcionamiento de la escuela*

*Objetivo: Qué los alumnos desarrollen el gusto por la lectura, lean y comprendan diferentes tipos de texto para lograr que puedan valorar de forma crítica y comunicar lo leído*

METAS	ESTRATEGIAS O ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE EVALUACIÓN
a. <i>Que los profesores conozcamos y apliquemos los propósitos educativos generales de la primaria, el enfoque contenidos y actividades didácticas para la enseñanza del español correlacionada con las demás asignaturas</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Proporcionar a los maestros los planes y programas de estudio a1993, libros del maestro, ficheros, libros de texto y no los materiales educativos enviados por SEP</i></li> </ul>	<i>La directora</i>	<i>Agosto</i>	<i>Planes y programas de estudio de 1993</i>	<i>Libros del Rincón, de texto del maestro de todas las asignaturas, ficheros y programas de estudio 1993</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Analizar el enfoque y los propósitos de cada grado y de cada asignatura</i></li> </ul>	<i>Los maestros de cada grado escolar</i>	<i>Octubre</i>	<i>Ficheros y libros del maestro</i>	<i>El consejo técnico</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Análisis para el uso los libros de texto y ficheros</i></li> <li>• <i>Estrategias para el uso libros del</i></li> </ul>			<i>Libros del Rincón</i>	



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
 UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

<p>b. Intercambiar experiencias entre los maestros de la escuela para unificar de criterios en el manejo de la enseñanza y evaluación las diversas asignaturas, y de estrategias en relación comprensión lectora</p>	<p style="text-align: center;"><i>Rincón</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajaremos parte Cuenta-cuentos ser los niños, empleando los libros de Rincón, con el empleo de lecto-juegos y diario escolar</li> <li>• Manejo de los libros de texto y de todos los recursos didácticos disponibles en el aula y la escuela</li> <li>• Elaboración de exámenes bimestrales y finales del equipo por grado escolar</li> <li>• Planear las actividades a desarrollar a la bimestre apoyándonos a en el plan y programas de estudios, libros para el maestro y ficheros ir y en dosificando los en el avance programático</li> </ul>	<p>Los maestros de grado y USAER</p> <p>Cada maestro</p>	<p>Permanente</p> <p>Bimestral y final</p> <p>Mensual y semanal</p>	<p>Libros del Rincón y Audio</p> <p>Todos los materiales existentes en la escuela</p> <p>Hoja de fotocopiado</p> <p>El proyecto escolar, programa anual de trabajo y avance programático, recursos y materiales</p>	<p>Acuerdos en el consejo técnico de cómo trabajarlos</p> <p>El consejo técnico</p> <p>Resultados de los promedios obtenidos</p> <p>Entrega de su avance</p>
<p>c. Promover que las reuniones del consejo técnico sean para el logro del programa anual y de proyecto escolar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calendarización y planeación de temas para trabajar reuniones del consejo técnico con los temas</li> </ul>	<p>La directora y los maestros</p>	<p>Durante todo el año escolar</p>		<p>El consejo técnico</p>



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
 UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

	<p><i>que seleccionen para trabajo colegiado</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Seleccionar los contenidos principales de enseñanza del español de cada grado</i></li> <li>• <i>Realizar la planeación de la enseñanza por grado tomando como referencia los contenidos principales del mes, el Programa Anual y el Proyecto Escolar</i></li> <li>• <i>Observar una clase de un grupo para verificar el cumplimiento los acuerdos relacionadas con la enseñanza y para apoyar, asesorar y sugerir a los maestros</i></li> <li>• <i>Revisar y orientar para que las propuestas de evaluación escrita de los maestros se apeguen al enfoque y a los propósitos educativos</i></li> </ul>	<p><i>Todos los maestros</i></p> <p><i>Cada maestro</i></p> <p><i>La directora</i></p>	<p><i>Mensual</i></p> <p><i>Semanal</i></p> <p><i>Diariamente por grupo en una semana de 14:00 a 16:00 hrs durante el mes de noviembre una semana antes del termino</i></p> <p><i>Del bimestre y al final del año escolar</i></p>	<p><i>Diversos libros para el maestro, y los libros de los alumnos</i></p> <p><i>Avance Programático</i></p> <p><i>Fichas de observación y diario escolar de la directora</i></p> <p><i>Avance programático de exámenes elaborados por grado escolar</i></p>	<p><i>Observaciones y sugerencias por escrito a los profesores</i></p> <p><i>Revisión, análisis y aprobación de los exámenes</i></p>
--	---	--	---	--	--



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
 UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

<p>d. <i>Propiciar y asegurar que los maestros y alumnos tengan su un ambiente digno dentro del aula y escuela apodera efectuar sus actividades diarias</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Seleccionar los concursos en forma colegiada y solamente se participará en aquellos que apoyen el propósito del Proyecto Escolar</i></li> </ul>	<i>La directora y los maestros de cada grado</i>	<i>Permanente</i>	<i>Las convocatorias</i>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Los niños y los maestros iniciarán el trabajo en sus salones de clase, después del recreo y no habrá formación alguna</i></li> </ul>	<i>Los maestros</i>	<i>Diario</i>	<i>Acuerdos</i>	<i>Consejo Técnico</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Dar seguimiento y verificar que se lleven a cabo las actividades del Programa Anual y del Proyecto Escolar</i></li> </ul>	<i>La directora</i>	<i>Durante todo el año escolar</i>	<i>Cronograma de actividades de programa de seguimiento y evaluación del Proyecto Escolar</i>	<i>Diario de actividades</i>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Reparar todas las instalaciones del edificio, mobiliario escolar y equipos electrónicos con que cuentan los maestros para apoyar sé práctica docente</i></li> </ul>	<i>La directora y la mesa directiva</i>	<i>Al finalizar el ciclo escolar</i>		



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
**UNIDAD AJUSCO**  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

--	--	--	--	--	--





## Programa anual de trabajo

Escuela primaria: "Prof. Cándido Jaramillo González"

Proyecto escolar: "La comprensión lectora"

Ciclo escolar: 2001-2002

Ámbito: La relación entre la escuela y las familias de los alumnos

Objetivo: Qué los alumnos desarrollen el gusto por la lectura, lean y comprendan diferentes tipos de textos para que puedan valorar de forma crítica y comunicar lo leído

METAS	ESTRATEGIAS O ACTIVIDADES	RESPONSABLES	TIEMPO	RECURSOS	INDICADORES DE EVALUACIÓN
a. Que todos los padres de familia participen en las distintas actividades pedagógicas, cívicas, culturales, creativas, de salud higiene y limpieza	<ul style="list-style-type: none"><li>Un día en la escuela con mi hijo leyendo en el taller de lectura (padres de familia e hijo)</li><li>Regala una lectura a tu hijo</li><li>Elaboración del periódico Mural "PROMOVER EL VALOR DE LA PAZ", invitando a los alumnos y maestros a participar</li></ul>	Los padres de familia, la comisión de Rilec, maestros de grupo y USAER  Los padres de familia en coordinación con la comisión del periódico mural	Durante el ciclo escolar  Cada quincena  Octubre	Los libros del Rincón, portadores de texto, Audio y temas diversos  Papel bond, cartulina, marcadores y colores	



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
 UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cuenta-cuentos</li> </ul>	<p><i>El maestro de grupo, padres de familia e invitando a los abuelos</i></p>	<p>Cada mes</p>	<p><i>Experiencias y vivencias</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaborar y apoyar en la elaboración y exposición de la Ofrenda de Muertos</li> </ul>	<p><i>Los Maestros, los alumnos con la participación de los padres de familia</i></p>	<p>2 de noviembre</p>	<p><i>Ofrenda del Día de Muertos (fruta, veladoras, etc.)</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formar la canasta de cuentos</li> </ul>	<p><i>Los maestros y padres de familia</i></p>	<p>Durante el año</p>	<p><i>Canasta Cuentos Libros Mascota</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación de los padres de familia en un baile y una convivencia con los alumnos y padres de familia</li> </ul>	<p><i>Los Maestros, alumnos y padres de familia</i></p>	<p>20 de noviembre</p>	<p><i>Vestuario, alimentos para la convivencia</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación en la pastorela y las bolsas de los aguinaldos (dulces y fruta para dar a los alumnos)</li> </ul>	<p><i>Los Maestros y padres de familia</i></p>	<p>Diciembre</p>	<p><i>Vestuario, fruta y dulces para los aguinaldos</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Festival del libro</li> </ul>	<p><i>La comunidad educativa</i></p>	<p>Noviembre y Diciembre</p>	<p><i>Trajes alusivos a los personajes</i></p>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Convivencia</li> </ul>	<p><i>Los maestros, alumnos y padres</i></p>	<p>Enero</p>	



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
 UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

<p>b. <i>Propiciar la participación de los padres de familia en las diversas actividades para el mejoramiento de la escuela</i></p>	<p><i>del día de Reyes y reforestación de áreas verdes</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Jugarán STOP con el RILEC</i></li>   <li>• <i>Arreglo y conservación de áreas verdes</i></li>   <li>• <i>Realizar solicitudes para beneficio de los alumnos</i></li> </ul>	<p><i>de familia</i></p> <p><i>El maestro frente a grupo</i></p> <p><i>Los padres de familia, directora y el club ecológico</i></p> <p><i>La directora y padres de familia</i></p>	 <p><i>De acuerdo a las necesidades</i></p> <p><i>Cuando se requiera</i></p> <p><i>Noviembre</i> <i>Febrero</i> <i>Abril</i> <i>Junio</i></p>	<p><i>Rosca del Día de Reyes, instrumentos para realizar la reforestación (palas, escobas, bolsas de basura)</i></p> <p><i>Patio</i> <i>Gises</i> <i>Libros</i> <i>Cartulinas</i> <i>Plumones</i></p> <p><i>Material de jardinería</i></p> <p><i>Hojas</i> <i>Maquina de escribir</i></p>	
---	---	--	---	---	--



Informe sobre la reunión de consejo técnico  
escuela primaria 53-3080-305-41-x-016  
"Prof. Cándido Jaramillo González"

Se presenta un informe sobre la sesión de consejo técnico <sup>51</sup> de enero en la escuela primaria "Prof. Cándido Jaramillo González", que muestra dos ámbitos del diagnóstico:

- 3 El trabajo en el aula y la forma de enseñanza.
- 4 La relación entre la escuela y las familias de los alumnos.

A. Mes: Enero

B. El número de docentes que participaron en la reunión del consejo técnico: 15 maestros.

C. Proyecto escolar: La comprensión lectora.

D. Objetivo: Que los alumnos desarrollen el gusto por la lectura lean y comprendan diferentes tipos de textos para que puedan valorar de forma crítica y comunicar lo leído.

Ámbito: El trabajo en el aula y la forma de enseñanza.

Avances importantes que la escuela ha logrado en los tres ámbitos del proyecto escolar <sup>52</sup>	Aspectos que deben atenderse para lograr el objetivo del proyecto escolar.
<ul style="list-style-type: none"><li>• El personal directivo y docente planifican sistemáticamente su labor cotidiana.</li><li>• Se están desarrollando las habilidades,</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• El personal docente debe entregar oportunamente su planeación contenida en su avance programático.</li></ul>

<sup>51</sup> La directora de la escuela prestó este informe de la reunión de consejo técnico del mes de enero, es una manera de observar como se lleva a cabo el registro de los informes del consejo técnico.

<sup>52</sup> El indicador fue el análisis del proyecto escolar de la directora y los maestros en la reunión del consejo técnico. En la reunión del consejo técnico se elige una maestra para llevar a cabo el Acta, indicando el número de acta, la fecha, la hora del día, el lugar donde se lleva a cabo, con los docentes que cuenta la escuela, una agenda, anotar los comentarios y compromisos, y por último la hora de cierre, la fecha y la firma de los maestros que intervinieron.



<p><i>destrezas y actitudes de los alumnos.</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Los maestros han propiciado entre sus alumnos el uso diario del libro de texto gratuito.</i></li><li>• <i>Los docentes manejan y utilizan los ficheros de español y matemáticas.</i></li><li>• <i>En los maestros se están empleando técnicas, dinámicas grupales y metodologías adecuadas a cada asignatura.</i></li><li>• <i>Los alumnos trabajan en forma colegiada, en un ambiente de compañerismo y aceptación, adquiriendo aprendizajes.</i></li><li>• <i>Los docentes están iniciándose en el proceso de realizar adecuaciones, implementando actividades y estrategias para el logro de los contenidos de las diversas asignaturas, a las características afectivas, cognitivas y psicomotrices así como los ritmos de aprendizajes.</i></li><li>• <i>Se está logrando y fortaleciendo los hábitos y los valores morales, y actitudes en los educados.</i></li><li>• <i>Se está iniciando la etapa de hacer alumnos analíticos, reflexivos y participativos en la construcción de nuevos aprendizajes.</i></li><li>• <i>Los alumnos están aprendiendo y desarrollando habilidades intelectuales en comprensión lectora, en la expresión escrita y oral; en el razonamiento matemático.</i></li><li>• <i>Los docentes utilizan diversos procedimientos para evaluar sistemáticamente el aprendizaje de los alumnos, tomando en cuenta las características de sus educandos y de las diversas asignaturas, para determinar hasta qué grado han avanzado en sus aprendizajes y hacer la retroalimentación de los contenidos que sean básicos y necesarios.</i></li><li>• <i>Se sigue fomentando el hábito por la lectura entre los alumnos, maestros y los padres de</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Los maestros deben manejar los ficheros de Español y Matemáticas, previamente analizando en un grupo colegiado por el grado escolar.</i></li><li>• <i>Manejo adecuado de técnicas y dinámicas grupales, así como de metodologías apropiadas a cada asignatura y para el logro de comprensión lectora.</i></li><li>• <i>Los maestros deben de dar más apoyo a los alumnos que presentan atraso escolar e indisciplina severa implementando estrategias que ayuden a mejorar estos aspectos.</i></li><li>• <i>Se debe llevar una secuencia de las actividades desarrolladas por los alumnos tanto en el logro del propósito del proyecto escolar, como las metas del programa anual, guardando un portafolio de las evidencias de los trabajos de los alumnos.</i></li><li>• <i>Darle mayor uso y funcionalidad al manejo eficiente de los libros del Rincón, los casetes del Rincón de Lecturas así como de los videos existencias.</i></li><li>• <i>Incrementar el volumen de libros para formar la biblioteca de la escuela a través de donaciones o adquisiciones por parte del órgano de participación social.</i></li><li>• <i>Llevar a cabo el Taller de Lectura con alumnos, maestros y padres de familia.</i></li><li>• <i>Continuar fortaleciendo la comprensión lectora entre los alumnos, haciendo que ellos sientan la necesidad de leer para aprender, y con ello solucionar los problemas que se les presenten en la vida diaria.</i></li><li>• <i>Practicar las diversas técnicas, metodológicas y estrategias para la comprensión lectora.</i></li><li>• <i>Conocer las actividades novedosas que realizan los diferentes compañeros con la</i></li></ul>
--	---



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

<p><i>familia y considerando que se han avanzado en la consolidación de comprensión lectora, empleando cuentos, leyendas, fábulas, obras literarias y conocimientos científicos; a través de la lectura diaria al empezar el día o durante el tratamiento de las diversas asignaturas propiciando con ello que los alumnos realicen sus redacciones de lo leído.</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Se han iniciado que los maestros propicien en sus alumnos las habilidades en el manejo de números y conceptos y operaciones.</i></li><li>• <i>En las juntas de consejo técnico los docentes y la directora abordamos en forma colegiada sólo asuntos de carácter técnico pedagógico abriendo un espacio para analizar la secuencia, los logros y las debilidades de nuestro proyecto escolar.</i></li><li>• <i>Los acuerdos que se establecen en las Juntas de consejo técnico nos han ayudado a superar los problemas o debilidades que se presentan en el desarrollo de nuestra práctica docente y sobre todo transformar el ambiente cotidiano de la escuela.</i></li><li>• <i>El personal docente y directivo está asumiendo la misión de la escuela, teniendo siempre presente los objetivos del proyecto escolar, las metas del programa anual de trabajo y sobre todo los propósitos educativos nacionales.</i></li><li>• <i>Los maestros y el director han avanzado en atender las necesidades y expectativas de la comunidad educativa para ir mejorando el aprovechamiento escolar de nuestros alumnos.</i></li><li>• <i>Los docentes y el director han conformado los expedientes de los alumnos con atraso escolar con la finalidad de dar seguimiento al trabajo que se realiza.</i></li></ul>	<p><i>finalidad de intercambiar formas y maneras de trabajar en grupo.</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Impulsar el uso de la caligrafía y lograr que los alumnos adquieran la habilidad para manejar la letra manuscrita y script.</i></li><li>• <i>Fomentar el buen uso de la ortografía.</i></li><li>• <i>Continuar impulsando la formación de hábitos y valores entre alumnos, maestros y padres de familia.</i></li><li>• <i>Realizar muestras pedagógicas así como clases abiertas para que los padres observen y de esa manera puedan apoyar mejor a sus hijos.</i></li><li>• <i>Iniciar con actividades intergeneraciones con los alumnos.</i></li><li>• <i>Utilizar el patio de la escuela como una extensión del aula para realizar aprendizajes significativos.</i></li><li>• <i>Pintar juegos en el patio de la escuela.</i></li></ul>
---	--



Ámbito: La relación entre la escuela y las familias de los alumnos

<b>Avances importantes que la escuela ha logrado en los tres ámbitos del proyecto escolar.</b>	<b>Aspectos que deben atenderse para lograr el objetivo del proyecto escolar.</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Se ha propiciado que los padres comiencen a involucrarse y a comprometerse para que participen apoyando a sus hijos en sus tareas, en el fomento a la comprensión lectora en sus hogares, en ceremonias además de participar en algunas ceremonias importantes que la escuela ha tenido.</i></li><li>• <i>Se les ha hecho participes a los padres de familia en el conocimiento del Proyecto Escolar y del Programa Anual de trabajo de la escuela y en el desarrollo de las actividades en ellos especificados a través de reuniones y la distribución de trípticos.</i></li><li>• <i>Los padres de familia participan en el Programa una vez al mes con mi hijo en la escuela, donde han fomentado la comprensión lectora, han realizado campañas de reforestación, limpieza. También están participando en los casos que sus hijos presentan atraso escolar, indisciplina, ausentismo, con actividades como son: Fomentar en casa el hábito de la lectura, apoyar en la realización de tareas, es decir se lleva un seguimiento tanto en el alumno así como los apoyos que tienen (padres de familia).</i></li><li>• <i>Se ha orientado eficientemente a los padres de familia para que apoyen a sus hijos en las actividades que realiza la escuela.</i></li><li>• <i>Se realizan reuniones bimestrales con los padres de familia para hacer un verdadero</i></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• <i>Formar la escuela para Padres de Familia que permita que los mismos reciban orientaciones, y formas de cómo apoyar a sus hijos en las distintas actividades que la escuela realiza y el aula.</i></li><li>• <i>Seguir fortaleciendo las relaciones humanas, el fomento a la lectura y su comprensión entre los padres de familia.</i></li><li>• <i>Continuar apoyando a los padres de familia que presentan problemas académicos y de conducta.</i></li><li>• <i>Seguir fortaleciendo la participación de los padres de familia dentro del aula con sus hijos.</i></li><li>• <i>Comprometerlos día a día para mejorar los apoyos que deben brindar a sus hijos.</i></li><li>• <i>Sensibilizar a los padres de familia para que apoyen económicamente a su escuela con sus aportaciones voluntarias y con donaciones de libros para formar la biblioteca de la escuela, todo con ello en beneficio de sus hijos.</i></li><li>• <i>Invitar a los padres de familia para que sigan inculcando hábitos en especial relacionado con el estudio y valores entre sus hijos, en sus respectivos hogares.</i></li></ul>



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

*análisis de los logros y dificultades presentadas al interior del aula y la escuela, analizando los resultados académicos y conductuales de sus hijos para tomar acuerdos acerca de las estrategias que permitan solucionar los problemas y fortalecer los logros adquiridos en cada de las asignaturas y en la formación de hábitos y valores.*

- *Se lleva un programa de seguimiento con los padres de familia de los alumnos que presentan atraso escolar, indisciplina, en los cuales se cuenta con un expediente, mismo que permite ver los avances o los retrasos que van teniendo sus hijos para fortalecer la orientación y el apoyo que se les brinda tanto a los padres de familia como a los hijos.*





## Auto-evaluación

La memoria escolar de los docentes y del equipo directivo que da cuenta de lo que ocurrió en esos años lectivos. Se incorpora la auto-evaluación<sup>53</sup> y la evaluación, y la reflexión de los aprendizajes de ese año, los organiza, y determina de alguna manera la tarea futura, a medida que incorpora las limitaciones y situaciones problemáticas que no fueron abordadas<sup>54</sup>.

En el avance del proyecto escolar se evalúa cada mes, si así lo desean los integrantes en la reunión del consejo técnico.

La evaluación permitió a los docentes y a la directora lo siguiente:

1. Hacer un verdadero análisis, reflexión, comentarios y tomar acuerdos sobre los logros y debilidades que se han presentado en el desarrollo de nuestro proyecto escolar.
2. Buscar alternativas y estrategias para solucionar los problemas que se nos han presentado y para consolidar los logros obtenidos hasta el momento.
3. Reflexionar sobre el desempeño de nuestra práctica docente.
4. Seguir promoviendo una actitud colegiada y positiva entre los maestros pensando en la retroalimentación.
5. Ver los avances del proyecto escolar
6. Seguir proponiendo acciones para mejorar las prácticas pedagógicas y de gestión que nos permitan dar un mejor servicio educativo y una verdadera educación de calidad.
7. Consolidar la participación y reforzar el compromiso de toda la comunidad educativa para el logro del objetivo del proyecto escolar de nuestra Institución y de las metas señaladas en el programa anual de trabajo.
8. Hacer un ajuste a las estrategias o actividades señaladas en los tres ámbitos del proyecto escolar y del programa anual de trabajo.

---

<sup>53</sup> La evaluación se realizó a partir de los resultados que los maestros obtuvieron en el aula y en las observaciones del directivo durante el mes de enero del 2002.

<sup>54</sup> PILAR Pozner. "El directivo como gestor de aprendizajes escolares". PP.133-141



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

9. Reflexionar y tomar acuerdos sobre el buen uso de materiales didácticos y audiovisuales del empleo de libros y de casetes del rincón de lectura y de los de la biblioteca.
10. Analizar si hay congruencia entre lo que propusimos en nuestro proyecto escolar y el programa anual de trabajo, lo que se ha y se seguirá realizando los resultados que se han y se seguirán obteniendo; y con ello realizar las adecuaciones que sean necesarias.
11. Identificar y reforzar las áreas en donde sea necesario para mejorar los resultados de la acción educativa.



## ENCUESTA PARA VALORAR EL PROYECTO ESCOLAR<sup>55</sup>

En la escuela se realizó una encuesta a los alumnos para evaluar el funcionamiento del proyecto escolar, el resultado de la encuesta no se pudo rescatar. Debido a que ya no estuvo permitida la entrada a la escuela primaria por la Supervisión Escolar.

Escuela primaria "Prof. Cándido Jaramillo González"	
Nombre del alumno (a):	
Grupo:	
Nombre del prof. (a):	
<ol style="list-style-type: none"><li>1. ¿En este año escolar que estas cursando puedes mencionarme qué actividades te han gustado más?</li><li>2. ¿Sabes que Proyecto Escolar se está llevando en tu escuela?</li><li>3. ¿Qué libros del Rincón de la Lectura has leído con tu maestro?</li><li>4. Menciona que lecturas te han gustado más y porque.</li><li>5. Con relación a los Talleres que actualmente se llevan en la escuela cuál es el que más te ha gustado</li><li>6. ¿Cómo te gustaría que fueran tus clases con tus maestros?</li><li>7. Comenta como es tu relación que tienes con tu maestro (a) en el salón de clases.</li><li>8. ¿Cómo consideras tu conducta y la conducta de tu grupo?</li><li>9. ¿Qué hábitos y valores se han fomentado en el grupo junto con tu maestro (a)?</li><li>10. ¿Qué es lo que te gusta de tu maestro (a)?</li><li>11. ¿Qué es lo que no te gusta de tu maestro (a)?</li><li>12. ¿Cómo te gustaría que fueran tus clases?</li></ol>	

<sup>55</sup>Este cuestionario fue proporcionado por la directora de la escuela, para observar de cómo se da seguimiento y participación de los alumnos en el proyecto escolar que se lleva a cabo y se aplico en el mes de diciembre 2001.



## ANEXO 2

### LAS REUNIONES DEL CONSEJO TÉCNICO

#### *REUNIONES DEL CONSEJO TÉCNICO*

*Nombre: Escuela Primaria "Prof. Cándido Jaramillo González"*

*Día: 22 de febrero del 2002*

*Hora: 14:00 a 18:30*

*Número de observación: 1*

*Se observó: La Junta de Consejo Técnico*

*Lugar: Aula 2 del edificio escolar.*

*Ciclo escolar: 2001-2002*

*14:14. La junta de consejo técnico da inicio:*

- *La directora entrega una hoja tamaño carta que es la agenda de trabajo y la lectura de reflexión que consiste en:*

#### *A) HOJA DE LA AGENDA DE TRABAJO*

*Reunión de consejo técnico consultivo de la escuela primaria "Prof. Cándido Jaramillo González" turno vespertino correspondiente al mes de febrero del año 2002.*

*¡COMPAÑEROS MAESTROS!*

*Recordemos que es muy importante hacer que los niños comprendan que lo escrito tiene un significado y que si no se propicia la búsqueda de él no puede haber una predicción, ni comprensión, ni aprendizaje.*

*AGENDA DE TRABAJO:*

- 1. Pase de lista*
- 2. Lectura del acta anterior*
- 3. Lectura reflexiva: "Aprendiendo de la naturaleza de los gansos"*
- 4. Propósito de la reunión: analizar reflexiones sobre la lectura y las diversas actividades que se han realizado en torno al proyecto escolar*
- 5. Analizar algunas consideraciones teóricas acerca de la lectura y de la evaluación de la misma*
- 6. Exposición por cada uno de los maestros de diversas estrategias que permiten fomentar el hábito de la lectura y favorecer la comprensión lectora entre los alumnos*
- 7. Asuntos generales:*
  - A. reunión con los padres de familia para analizar los resultados del tercer bimestre*
  - B. festival del 30 de abril*
  - C. festival del 10 de mayo*



*B) HOJA DE LA LECTURA DE REFLEXIÓN*

*APRENDIENDO DE LA NATURALEZA*

*GANSOS*

*EL ESPIRITU DE EQUIPO*

*M. V. LARISSA GARCÍA L.*

*El año pasado logré ver gansos volando hacia al sur y es una suerte verlos en esta ciudad huyendo del invierno, se preguntarán ¿por qué gansos? Bueno es sencillo, es espectacular ver volando en forma de v y es además lo que la ciencia ha descubierto acerca del porqué vuelan de esta forma.*

*Se ha descubierto que cuando cada pájaro aletea, crea un impulso para el pájaro que está a continuación. Al volar en forma de v la bandada incrementa el impulso del vuelo en un 70% o más, que si cada pájaro volara por sí solo.*

*La gente si comparte una dirección común y tiene sentido de comunidad puede llegar a donde se ha propuesto. Basados en la confianza mutua. Cuando un ganso sale de la formación, siente, de repente, lo difícil que es volar y resistir el viento al tratar de ir solo y regresa enseguida a la formación para aprovechar la ventaja del impulso del pájaro que está delante de él.*

*Si nosotros tuviéramos tanto sentido como los gansos, nos quedaríamos en formación con aquellos que van por nuestra misma ruta.*

*Cuando el líder de los gansos se cansa se coloca al final de otro ganso y otro ganso toma su lugar.*

*Es una ventaja tomar turnos en las tareas difíciles.*

*Los gansos graznan desde atrás para ayudar a los que van adelante a mantener la velocidad. Una palabra de ánimo puede atravesar un largo camino.*

*Finalmente, cuando un ganso enferma, o lo hiere un disparo y cae, dos gansos salen de la formación y lo acompañan para apoyarlo y protegerlo.*

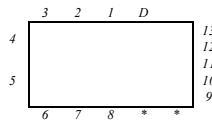
*Ellos se quedan con él hasta que pueda volar o hasta que muera, luego vuelan juntos hasta alcanzar al grupo y entran en formación. Si nosotros tuviéramos el sentido de los gansos nos quedaríamos junto al otro de la misma manera.*

*¿Ustedes que opinan?*



- *Ubicación y asistencia de los maestros en la junta de consejo técnico*  
*Maestros presentes en la junta de consejo técnico: Directora, 4°B (Teresa-1), 5°A (Raúl-2), 1°B(Lupita -3), 1°A (Rosa-4), 2°A (Laura-5), 2°B (Patricia -6), educación física (Claudia -7), 6°A (Elizabeth -8), USAER dos profesoras (Araceli y Paula -9,10), 4°A (Enrique -11), 3° B(Carlos -12), 3°A (Martha-13), Alfredo, Argelia.*  
*Nota : Faltó la profesora del grupo 6°B*

*Esquema de cómo están sentados los participantes del consejo técnico.*



- *La directora comienza siguiendo la programación de la junta, repartió entre sus docentes una hoja que consiste en la agenda de trabajo*

*Siguiendo el orden de la agenda de trabajo:*

- 1. pase de lista*
- 2. lectura del acta anterior*
- 3. Se abarca los puntos 3, 4, 5, 6, de la agenda de trabajo. Los puntos están relacionados, pero sin olvidar el orden de la misma.*

*- La directora entrega una hoja de lectura titulada "Aprendiendo la naturaleza de los gansos". Y pide opinión e identifica la directora que la lectura presenta la falta de participación, comunicación, análisis e integración.*

*Cada maestro da su reflexión de la lectura.*

*Directora: Falta integración, pero participemos maestros.*

*Teresa: El hombre es un ser salvaje*

*Raúl: Hay que ver la diferencia entre el hombre y el animal*

*Elizabeth: Falta comunicación, la formación debe darse desde el primer año de primaria para cuando llegan los alumnos a 6° año no tengan problemas. En la lectura de los Gansos, los alumnos son los gansos.*

*Directora: Lo técnico pedagógico es la integración de este consejo técnico.*

*Lupita: Da un ejemplo que cuando hay reuniones hace falta leer*



*Directora: Debe existir o no la autoridad en el centro de trabajo (escuela), para poder realizar las cosas*

- *Se necesita de una reflexión y análisis*
- *Un ejemplo fue un día anterior, el jueves. Traje con los alumnos de 6° y aquí se ve el reflejo de su trabajo en el aula maestro. A los alumnos se les aplicó la dinámica "escritores". Está consistió en que los alumnos se encontraban en la Real academia y que pusieran por escrito los problemas que existen dentro del aula y los más identificados fueron: la lectura, la disciplina, las formas de enseñanza, también de cómo imparte el enseñar la ortografía.*
- *Maestros tenemos las mismas carencias de los alumnos.*

*Claudia: Entre nosotros mismos no hay apoyo, la maestra vivió una experiencia con los docentes no menciona de qué tipo fue. Muchas veces los maestros los maestros no participan y no participan. Agradece la colaboración de las maestras de 1°A y 1°B por su apoyo*

*Directora: Menciona las diferentes actividades que se viven en la escuela como por ejemplo: USAER, Coro, Talleres cuyo fin es la participación y en busca de un mejoramiento.*

*Enrique: Es un proceso para introducir y hace una interrupción la Directora es un proceso de mejora a partir de nuestras experiencias, procesos y compromiso.*

*Rosa: A partir de estar a cargo del coro de la escuela, se ve la proyección de los maestros y les pide a los docentes que motiven a los alumnos para formar parte del coro, es necesario la motivación de ustedes maestros hacia los alumnos.*

*Directora: Quienes de ustedes maestros se ha acercado a la alumna que participa en el concurso de poesía, quién la ha motivado. Necesitamos acercarnos a nuestros alumnos.*

*NOTA: La directora sigue con el programa del consejo técnico y hace la pregunta: ¿qué es la lectura?.*

*Martha: Comprensión*

*Enrique: Saber leer*

*Laura: Herramienta del aprendizaje*

*Paula: Es un proceso que se intercambia con el escritor*

*Directora: ¿Cómo aplican la lectura a sus alumnos durante el aula?*



*Rosa: Siguiendo el proyecto escolar*

*Laura: Grabaciones del alumno, el alumno escucha sus propios errores de lectura, en ocasiones ni ellos mismos creen que son sus voces las que graban en el caset.*

*Patricia: Expresión oral. Autoestima en maestros y alumnos.*

*Paula: El maestro debe buscar sus propias herramientas, se refleja cuando los niños van a las sesiones.*

*Directora: Se les proporciona el material para trabajar, este es en el caso de que exista material en la escuela como lo son los libros del Rincón, y propone la realización de un taller de escritores para los maestros.*

*16:00 a 16:20. Se hace una pequeña pausa de 20 minutos*

*En este tiempo, se realiza una pequeña convivencia con motivo del 14 de febrero del 2002. Una maestra durante la junta pasa una bolsa de plástico para depositar la cantidad de cinco pesos, se trajo unos panes, café y la maestra 4 trajo una tarta, hace la aclaración de que es un detalle de ella.*

- *Se aclara de forma general los distintos problemas que se presentaron durante el mes:*
  - *Qué hacer con los niños que pertenecen a la religión de testigos de Jehová.*
  - *La hora de entrada de los alumnos*
  - *La seguridad de la puerta, en ocasiones no está don Carlitos o Yola*
  - *En el aula se refleja las necesidades de los niños*

*Directora:*

- *Pide a los encargados de los talleres un reporte cada 1-2 meses*
- *Las actividades del 30 de abril y 10 de mayo, son necesita de ustedes maestros el apoyo para la organización de estas actividades*
- *La responsabilidad de Carlitos y Yola, en la seguridad de la puerta.*
- *Referente a los niños de otra religión, es orden de la SEP. no se pueden expulsar solamente ponerlos atrás de las filas, para la realización de ceremonias*
- *Hacer responsables a los padres de familia de la hora de entrada*
- *En cuanto las necesidades especiales de los alumnos "Concientizar a los padres", es la vía para cubrir sus necesidades.*
- *El padre de familia no acepta el problema del niño.*





*Araceli: El padre de familia se espanta cuando conoce el CAM, dicen que su niño no está mal. Y USAER está atado de manos, no se puede hacer nada sin la autorización del padre de familia*

*Directora: se despide y el maestro 1 le dice que ya no expuso lo que había traído, traía en sus manos láminas*

*Terminó a la 5:45 La secretaria pasa al docente su nómina o papeles que se referían al pago de sus cheques.*

*Nombre: Escuela primaria "Prof. Cándido Jaramillo González"*

*Día: 26 de abril del 2002*

*Hora: 14:00 a 18:30*

*Número de observación: 2*

*Se observó: Junta del consejo técnico*

*Lugar: En el aula de salas múltiples*

*Ciclo escolar: 2001-2002*

*14:10 Da inicio la junta de consejo técnico*

*D: la directora entrega en una hoja de tamaño carta la agenda de trabajo y dice lo siguiente:*

#### *A. HOJA DE LA AGENDA DE TRABAJO*

*Reunión de consejo técnico consultivo de la escuela primaria "Prof. Cándido Jaramillo González" turno vespertino correspondiente al mes de abril del año 2002.*

*¡COMPAÑEROS MAESTROS!*

*La lectura es un proceso complejo durante el cual el lector traduce el código impreso en palabras comprendiendo y prediciendo el significado, a la vez que interactúa emocionalmente con los personajes o sucesos de la historia.*

*Por ellos es necesario que realicemos una reflexión de lo siguiente:*

- a) Hemos aplicado todas las estrategias de lectura sugeridas en el consejo técnico*
- b) Que estrategias principalmente estamos aplicando*
- c) Que resultados estamos teniendo*

#### *AGENDA DE TRABAJO*

- 1. Lista de presentes*
- 2. Lectura del acta anterior*
- 3. Técnica de integración grupal dirigida por la profesora Martha*
- 4. Comentarios y reflexiones sobre la leyenda y el cuento, contenidos que debieron trabajarse para el concurso de la composición de los símbolos patrios*



**UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGIA**

5. *Ejercitación mental y neurolingüística en el niño para propiciar aprendizajes significativos*
6. *La disciplina en el aula, en la escuela, en el patio*
7. *Asuntos generales*
  - a. *Integración de equipos de trabajo para la realización de las actividades del 10 de mayo*
  - b. *Información de actividades del 15 de mayo*
  - c. *Información del coro del Himno Nacional*
  - d. *Información de la entrada de autos en la escuela*



B) HOJA DE LA LECTURA DE REFLEXIÓN

AMANDA

Amanda es una alumna de la profesora Harrison en el primer grado de secundaria en la clase de matemáticas. Al final de la clase, los alumnos disponen de algún tiempo para trabajar en la tarea de matemáticas, pero a Amanda le cuesta trabajo concentrarse en la suya. Se sienta frente a Daniel, a quien no parece agradable. Trata de entablar conversación con él, pero el niño no le hace caso. Después lo gala del suéter y Daniel le dice: ¡basta! Le muestra su nueva pluma, pero él sigue ignorándola. Al cabo de unos momentos lo pica con la pluma. Daniel grita: ¡ay! La profesora Harrison se queda mirando fijamente a Amanda y le dice que se concentre en su trabajo. Amanda no le hace caso, espera unos segundos y luego le pregunta a la maestra si puede ir al sanitario. La maestra le dice NO, y Amanda regresa a su asiento. Al pasar al lado de Daniel, vuelve a picarlo. Daniel le grita ¡Mas vale que me dejes en paz! Amanda vuelve a su asiento y se queda mirando el salón durante algunos minutos. La maestra Harrison les dice a los alumnos que se preparen para cambiar de aula. Cuando están alineándose, Amanda pica muy fuerte con la pluma a Daniel. Él se enoja esta vez y grita: ¡te lo advertí!, Y le da un golpe. La profesora ordena a Daniel que se siente, Amanda se ríe y sale del salón.

- Colocación de los integrantes de la junta del consejo técnico

	9	10	11	12
8				13
7				D
X				1
X				2
X				3
X				4
X	6	5		

D: Directora, Educación Física( Claudia- 1), 5°A(Raul-2), 4°a(Enrique-3), 3°b(Carlos-4), USAER(Araceli y Paula-5,6), 6°b(Aurora-7), 2°b(Patricia-8), 2°a(Laura-9), 1°a(Rosa-10), 1°b(Lupita-11), 3°a(Martha-12), 4°b(Teresa-13), y psicóloga.

x: Argelia, Alfredo, Maribel, Claudia, Lizbeth ( alumnos de la Universidad Pedagógica Nacional).

Directora: Entrega la hoja de reflexión que tiene por titulo: "Amanda" y pide una reflexión sobre la lectura

Aurora: En la lectura no esta toda la historia, si aceptamos que estamos bien entonces nosotros como docentes, que hacemos como docentes, hay que avanzar.

Patricia: Cuando entré a está escuela; empecé con solo 16 niños, bien fácil trabajar con ellos. Al pasar los días uno se da cuenta de las dificultades y necesidades que tienen los niños, he tratado de estar en contacto con las madres, ahí es donde se da uno cuenta



*Martha: La profesora aplica una estrategia dirigida hacia el proyecto escolar es la siguiente:*

*Título: Técnica de integración grupal*

*Material: grabadora, caset de música de relajación, hojas en blanco, una pluma.*

*Indicadores:*

- *escuchar la música*
- *dibujar en la hoja lo que se escucha*
- *Cuando pare la música pasar al compañero de lado la hoja y así sucesivamente. Hasta que llegue su dibujo en sus manos.*

*Opinión en general: Se hace un comentario en general sobre la dinámica, los maestros ven la desatoran de su trabajo cuando es tocado por otras manos, pero esto a la vez ayuda para ver los propios errores que tenemos dentro del aula*

*Directora: Rescatar los conceptos de cuento y leyenda, debido al concurso que se realizó sobre la "Composición de Símbolos Patrios" y aplica la estrategia de "escritores".*

- *se deberá trabajar desde el inicio del año escolar*
- *observar más a los alumnos*
- *si existen estrategias de trabajo comentarlas*

**ESTRATEGIA:**

*Título: Escritores*

*Material: hoja en blanco, grabadora, música de relajación*

*Indicadores:*

- *formar equipo de dos personas*
- *escuchar la música, a partir de lo que se escucha hacer un cuento, poema, el objetivo es escribir a partir de lo que escuchamos*
- *Al finalizar leer sus escritos*

*Opinión en general: Se realizan trabajos muy buenos como historias de amor, cuentos, leyendas. Los maestros quedan muy satisfechos por su escrito elaborado.*

*Directora: Como todavía no ha llegado la psicóloga de la "Escuela para padres", la directora continúa con los siguientes puntos que faltan por ver en la agenda de trabajo.*

- *hay que buscar estrategias y soluciones como USAER que cubre la atención de los niños, insistir a los padres de familia, acercarnos más a los padres de familia*
- *Tenemos un compromiso con los niños, por el accidente suscitado en la semana (platicando con los niños el accidente fue durante el recreo dos niños chocaron por estar corriendo y tuvo que recibir ayuda porque los niños quedaron sin conocimiento), este accidente no vaya a traer consecuencias en los niños. Es*



**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**  
UNIDAD AJUSCO  
**LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA**

*necesario atender, compartir que los niños son importante y trabajar en el aula la disciplina y los valores.*

*Enrique: Usted no se da cuenta de muchas cosas (se dirige hacia la directora). Durante el descanso yo reviso la parte de atrás de las aulas, para observar a los niños que no estén en esa área por el material (bancas, escritorios, vidrios que se encuentran en malas condiciones) además de lo solo que está el lugar. Lo hago por la seguridad de los niños y niñas.*

*Directora: Una integración de los niños y las niñas y retomar nuestra experiencia. Observen llegó este reporte de la supervisión por el incidente ocurrido y ¿quién es la responsable? La directora del plantel.*

*Laura: Hay directora, si fue un accidente*

*Directora: Si podemos prevenirlos, estaría mejor y menciona sobre otras inquietudes en el plantel como:*

- *La entrada de los carros tiene que ser antes de la entrada. Se necesitará hacer un oficio para la entrada*
- *Se está tomando muy en cuenta la realización de una valla entre el patio y el estacionamiento*

*4:00 Llega la psicóloga que imparte los días martes en la escuela el taller "Escuelas para padres" de parte del grupo de USAER*

*Psicóloga: Existe un aprendizaje neurolingüístico que consiste en lo siguiente:*

- *Los niños son inteligentes, dispersos, tienen problemas de hiperactividad y atención*
- *Existen tres tipos de personas que son:*
  1. *Visual: utilización del sentido de la vista (imagen, color)*
  2. *Auditiva: utilización de sonidos*
  3. *Kinestésicos o Cinestésicos: son los movimientos de los sentidos del gusto*

*A partir de estos tres tipos de personas, entendemos que el aprendizaje es diferente. Esto hay que aplicarlo en sus alumnos. Para poder entender mejor esto se aplicará el siguiente ejercicio.*

**INSTRUCCIONES**

- 1) *Formar parejas*
- 2) *Repartir la hoja "Ejercicios para detectar claves oculares"*
- 3) *Hacer el ejercicio sin hablar y solamente expresarlo con la vista*



HOJA:

*Ejercicio para detectar claves oculares*

1. La persona "A" formula a "B" las siguientes preguntas y tiene la precaución de no perder de vista hacia donde van sus ojos
2. La persona "B" no contesta, solo deje que sus ojos busquen internamente la respuesta a la pregunta y, cuando la ha encontrado, hace una señal con la cabeza. Recordar que son movimientos involuntarios
3. Intercambiar ahora los papeles

*Preguntas visuales:*

1. ¿Cuáles son los colores de la bandera de España?
2. ¿De que color son los ojos de tu madre?
3. ¿Cuál de tus amigas tiene el cabello más corto?
4. Construye mentalmente un mueble que sirva para guardar los olores
5. Deletrea tu nombre al revés
6. Visualízate vestido de rockero
7. ¿Cómo era la mesa en la que comías cuando eras niño?
8. ¿Cuál es el paisaje que más te gusto cuando eras niño?
9. ¿Cuál es la habitación más oscura de tu casa?
10. Imagina un animal mezcla de perro y de águila
11. Describe con detalle la cara de un familiar
12. Imagina a un amigo tuyo vistiendo ropa de mujer

*Preguntas auditivas:*

1. Escucha a un bebé llorando
2. Recuerda la voz de tu madre cuando estaba enojada
3. ¿Cuál de tus amigas tiene la voz más agradable?
4. Escucha hablar a tu animal preferido. ¿Qué te daría?
5. Tararea internamente la canción favorita de tu adolescencia
6. ¿Cómo sonaría la voz de tu jefe si hablará como Pato Donald?
7. ¿Qué sonidos de la naturaleza te agradan más?
8. ¿Cuál es la cuarta parte del Padre Nuestro?
9. ¿Cómo sonaría la voz de un fantasma?
10. Escucha a una amiga tuya hablando con voz de hombre
11. Recuerda la canción que escuchabas cuando eras niño
12. Escucha la voz de alguien que te quiere pronunciando tu nombre

*Preguntas kinestésicas y de diálogo interno:*

1. Siente un trozo de hielo derritiéndose en la espalda
2. ¿Qué se siente caminar descalzo sobre la arena caliente?
3. Repite para ti mismo una oración
4. Recuerda cómo te sentías un día en que estabas muy cansado
5. Pregúntate, ¿Qué es para mí lo más importante en la vida?
6. ¿Qué te dices cuando algo te sale mal?
7. Recuerda el sabor de una comida que te gusta
8. ¿Qué pregunta importante le harías a Cristóbal Colón?
9. ¿Cómo huele el café recién molido?
10. ¿Cuáles son las palabras más importantes que te han dicho en tu vida?
11. ¿Cuál es la parte de tu cuerpo en la que sientes el enfado?
12. Siente una alfombra muy suave acariciando tu piel



*5:00 a 5:20 Se hace un descanso. El señor que vende paletas está en la escuela y la maestra 9 dice a sus compañeros quién quiere helado o paletas. La directora esta platicando con la psicóloga*

*Nota: Las maestras Rosa y Lupita se retiran de la junta*

*5:20 a 6: 30 La psicóloga pide salir del salón y dirigirse al patio para la realización de diversos ejercicios que determinan el estado del estrés.*

- *Los maestros están colocados en círculo y hay participación de los maestros en cuanto a los ejercicios que aplica la psicóloga.*

*La supervisora pasa en ese momento y pide a la directora la participación de sus conserjes.*

*Termina la junta de consejo técnico y a todos sus participantes les agradó como se llevó a cabo la organización de la junta.*



## ANEXO 3

### La entrevista a la directora

#### *La entrevista a la directora*

#### A. PREPARACIÓN

1. *¿Qué estudió?*

R: *En la normal particular "Prof. Ignacio Altamirano" durante cuatro años para maestro de educación primaria y en la normal superior de México durante cuatro años en educación secundaria en la especialización de Español.*

2. *¿Sigue estudiando?*

R: *No, solo los cursos de actualización.*

3. *¿Por qué?*

R: *Por enfermedad*

#### B. LABORES QUE REALIZA

4. *Años de servicio*

R: *25 años de servicio. En educación primaria 21 años y 4 años en educación secundaria en la especialización de español.*

5. *Años de ejercicio como director*

R: *7 años*

6. *Años de director en esta escuela*

R: *3 años*

7. *¿Tiene otro trabajo?*

R: *Sí*

8. *¿Qué hace ahí?*

R: *Imparto clases de español*

9. *¿A qué nivel imparte?*

R: *A secundaria*

10. *¿Cuántas horas?*

R: *25 horas en el turno matutino*

11. *¿Le queda retirado de un trabajo a otro?*

R: *La distancia de recorrido si esta retirado de un lugar a otro.*





C. *FORMACIÓN AL SER DIRECTOR*

12. *¿Cómo llegó a ocupar la dirección?*

R: *Por la vía de escalafón.*

13. *¿Obtuvo alguna capacitación?*

R: *No*

14. *¿Es importante la capacitación?*

R: *Si, considero importante la capacitación para ocupar el puesto de directora en una institución, cuando ocupas la dirección no hay y si se necesita.*

D. *ACTUALIZACIÓN DEL DIRECTOR*

15. *¿Recibe alguna otra capacitación?*

R: *La que ofrece la SEP.*

16. *¿En que consiste está capacitación?*

R: *En cursos, actualmente está por internet el curso de "Habilidades Directivas" y el año pasado el curso fue de PROADET, que se daba una vez al mes durante todo el año escolar, se encuentra dentro del Programa de la SEP.*

17. *¿Cada cuándo?*

R: *Cuando inicia cada ciclo escolar, son los cursos de actualización*

18. *¿Lo considera necesario?*

R: *Si son importantes*

19. *¿Por qué?*

R: *Para poder trabajar y desempeñar el puesto de director con eficacia, son importantes para ser director y docente y desempeñar una mejor función con mayor calidad.*

20. *¿De qué manera le gustaría que fuera?*

R: *Qué fueran permanentes, dentro del calendario escolar*

21. *¿Cómo le informan de estas capacitaciones?*

R: *Por medio de la SEP*

22. *Por medio de quién o quienes.*

R: *Por el filtro de la dirección No 5*

23. *¿Quién (es) se las imparten*

R: *Personal especializado, por ejemplo doctoras en pedagogía.*

24. *¿Cuál es su duración?*

R: *La duración en está ocasión fue de dos días al inicio del ciclo escolar*

25. *¿En donde se llevan a cabo?*

E. R: *En lugares que asigna la SEP (hoteles, casas, etc.)*



*E. VISION DEL PLANTEL*

26. *¿Qué le gusta de la escuela?*

*R: El personal humano que son los niños y las niñas de la escuela*

27. *¿Qué no le gusta de la escuela?*

*R: La falta de instalaciones inadecuadas ( la falta de agua y luz)*

28. *¿Qué problemas detecta en su escuela?*

*R: Desde el maestro, la falta de preparación y en el material de la escuela, la falta de mobiliario*

29. *¿Cómo cree que se puedan superar estos problemas dentro de la escuela?*

*R: Todo depende de una buena organización, una buena atención hacia los padres de familia ante sus hijos hay respuesta: "el juez es el padre de familia". En este ciclo escolar bajo el número de niños a 144 alumnos, ante situaciones difíciles como el alumno en muchas ocasiones no llega sin comer a la escuela, hay que hacer algo ante estas situaciones.*

*SEGUIMIENTO DEL PROYECTO ESCOLAR*

30. *¿Se elaboró un proyecto escolar en la escuela?*

*R: Sí.*

31. *¿Este proyecto escolar participó en el Programa de Escuelas de Calidad?*

*R: No se participó.*

32. *¿Cuál fue la razón por la que no participó?*

*R: No sé inscribió al programa.*

33. *¿Por qué?*

*R: Por no cubrir los requisitos*

34. *¿Se llegó a un acuerdo con los maestros, padres de familia y alumnos para no participar?*

*R: Si hubo un acuerdo con toda la comunidad educativa*

35. *¿De qué manera se dio?*

*R: Con encuestas*

36. *¿Quiénes participaron en la elaboración del proyecto escolar?*

*R: Maestros y las maestras de USAER,*

37. *¿Cómo ve usted el proyecto escolar?*

*R: El proyecto escolar esta enfocado hacia: " La comprensión lectora", con mucho entusiasmo de los maestros de lograr el éxito y ponerlo en práctica*

38. *¿Le hace falta algo a este proyecto para lograr sus objetivos?*

*R: Una mayor participación*

39. *¿Quiénes participan en el desarrollo del proyecto escolar?*

*R: La comunidad educativa, estos son: Docentes, alumnos, padres de familia y comunidad circundante.*



40. *¿Considera que hay alguna circunstancia o razón que dificulte que los docentes trabajen en el proyecto escolar?*

*R: No, el proyecto escolar está basado en situaciones reales "realidades", existe una acumulación de información o actividades extracurriculares como por ejemplo las fechas: 10 de mayo, 30 de abril, 15 de septiembre, etc. Este año se tuvieron que hacer algunas modificaciones al proyecto escolar no estaba respondiendo como debía y se llegó a un acuerdo entre toda la comunidad educativa para hacer algunos cambios.*

41. *¿De que manera influyen las celebridades del año en el cumplimiento del proyecto escolar?*

*R: Se tienen que cumplir porque están en el programa escolar.*

42. *¿Conoce las necesidades técnicas de sus docentes?*

*R: Sí, se conocen en las juntas de consejo técnico.*

43. *¿Cómo los apoya?*

*R: En las juntas de consejo técnico.*

44. *¿Promueve y motiva a los docentes?*

*R: Sí.*

45. *¿Cómo lo realiza?*

*R: En las juntas de consejo técnico se promueve permanentemente la participación.*

46. *¿Se informa a los padres de familia sobre el proyecto?*

*R: Sí.*

47. *¿De que manera involucra su participación?*

*R: En actividades como: "Carta a mi hijo" que se imparte cada mes y conviven con sus hijos, necesitamos la colaboración de los padres y también se da "Taller para padres" que está dentro del programa de USAER.*

#### *F. ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO ESCOLAR.*

48. *¿Qué logros ha tenido a lo largo su trayectoria en el plantel?*

*R: Los logros han sido satisfactorios en primer lugar por haber ganado en educación artística un concurso sobre el Himno Nacional Mexicano fue representado por los alumnos de sexto año, en segundo lugar una alumna por ganar al nivel de zona, en tercer lugar por seguir con el apoyo de USAER es para los niños con atenciones especiales y por último que no desaparezca nuestra escuela.*

49. *¿Qué tipo de problemas es más frecuente en su quehacer directivo?*

*R: La deserción escolar. Uno de los casos es la familia, hay niños abandonados que los padres se van a los Estados Unidos y los dejan con la tía, la abuelita, o niños violados,*

50. *¿Cuál es la solución que les da?*

*R: Lo que uno puede dar solución ante estas situaciones tan deprimentes es atender, platicar con la gente que está a su cargo de su tutoría.*

51. *¿La toma de decisiones en el plantel es de carácter unipersonal o se implica a otros agentes o actores de la escuela?*

*R: Cuando se puede si, la nueva escuela es lo que promueve una participación.*



52. *¿Quiénes son los que participan en la toma de decisiones?*

*R: A partir del consejo técnico colegiado, se hace en conjunto, desde las necesidades de la escuela y la disposición del docente.*

53. *¿Existen problemas que, a pesar de los esfuerzos realizados no han sido resueltos?*

*R: Sí.*

54. *¿Cuáles son estos?*

*R: Es en el aspecto material no contamos con una biblioteca, no se cuenta con el sistema hidráulico.*

*Al inicio de ciclo escolar se les asignan comisiones o grado o grupo a las y a los maestros.*

55. *¿Con base en que criterios se hace esto?*

*R: Si hay comisiones, el personal docente, la asociación de padres de familia y el consejo de participación social. Qué son padres, maestros y comunidad*

56. *¿Cómo está integrado el consejo técnico de la escuela?*

*R: Por docentes.*

57. *¿Cuáles son las funciones del consejo técnico?*

*R: Realizar un trabajo colectivo entre los docentes que apenas está surgiendo, entre ellos se comparten experiencias para lograr en el proyecto escolar el "éxito" y mucho entusiasmo.*

58. *¿Cómo se da el espacio y tiempo en la organización del trabajo que realiza el consejo técnico?*

*R: Por parte de la SEP se asigna el último día de cada mes, antes era cada fin de mes y eran de dos horas.*

59. *¿Existe alguna presión que se lo impide?*

*R: No, ese día no asisten a la escuela los alumnos.*

60. *¿Se les informa a los docentes sobre cursos de actualización?*

*R: Si se les da a conocer*

61. *¿De qué manera los involucra a participar?*

*R: Por convencimiento y viendo las ventajas y desventajas.*

62. *¿Asisten sus maestros a cursos de actualización?*

*R: Sí, algunos en forma personal.*

63. *¿Con qué frecuencia?*

*R: Cuando hay cursos de carrera magisterial, en la escuela hay cinco maestros en carrera magisterial.*

64. *¿Cuál es la valoración que tiene usted de dichos cursos?*

*R: Es bueno que lo tomen y si lo aplican es mejor.*

65. *¿Cuántos maestros integran su planta docente?*

*R: Catorce docentes*

66. *¿Cómo se distribuyen para atender los diversos grados y grupo?*

*R: A partir de la negociación y el perfil del docente.*

67. *¿Cuántas personas y como se integra su equipo de apoyo administrativo?*

*R: Una secretaria y una adjunta (por tiempo limitado).*



68. *¿Cuál es el organigrama o estructura formal de su escuela?*

*R: El director, asesor técnico pedagógico, docente( docentes frente al grupo, de educación física y de USAER), Alumnos.*

69. *¿Aparte del equipo de apoyo administrativo, su escuela cuenta con personal especializado para otros tipos de servicios, cuales son estos?*

*R: USAER, son maestras con educación especial, psicólogas, sociólogas, terapeutas de lenguaje, etc.*

70. *¿Cuáles son las instancias jerárquicas a las que se sujeta el trabajo de usted y como valora la relación de ellas?*

*R: La Supervisión Escolar, El Sector y la Dirección 5.*

71. *¿Cuáles son los documentos reglamentarios para el trabajo de dirección, órganos de trabajo colegiado, profesorado, alumnos y padres de familia, con que cuenta la dirección?*

*R: Maestros frente al grupo son: el Programa de estudio, el Avance Programático, el Registro de asistencia, las Boletas de evaluación. En el director algunos son: el Libro de firmas, el Libro de Actas de Consejo Técnico, el Libro de Cooperativa Escolar, el Libro de Asociación de Padres de Familia entre otros, son varios.*