

Gobierno del Estado de Yucatán
Secretaría de Educación
DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y SUPERIOR

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 31-A MERIDA

LA FUNCION DIRECTIVA: UNA ALTERNATIVA PARA EL CAMBIO EN
LA GESTION EDUCATIVA

María de Guadalupe Traconis Vallejos.

TESIS PARA OPTAR AL GRADO DE:
MAESTRO EN EDUCACION
CAMPO: DESARROLLO CURRICULAR

TUTOR:
Gustavo Alberto Abud Pavía

MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO.

2003

A mi esposo Jorge Raúl

**A mis hijos, Raúl Humberto
Jorge Luis y Carla Josefina**

A mis maestros y discípulos.

ÍNDICE

Contenido

INTRODUCCIÓN

CAPÍTULO I

TIPO DE ESTUDIO Y METODOLOGÍA

Planteamiento del problema.

Justificación.

Objetivos.

Hipótesis

Variables

Metodología de la Investigación

CAPÍTULO II

NORMATIVIDAD Y MODELO BUROCRÁTICO

Normatividad Institucional

Concepto de supervisión

Definición normativa

Perfil del puesto de supervisor

Quiénes deben ser los supervisores

Propósito del puesto

Especificaciones correspondientes al puesto de supervisor

Funciones generales

Intervención sindical en la supervisión

CAPITULO III

LA FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SUPERVISOR

La gestión pedagógica y la supervisión escolar

Cómo modernizar la función supervisora

Actividades de inspección.

Actividades de dirección y conducción.

Actividades de perfeccionamiento cultural y profesional.

Actividades de investigación.

Funciones de carácter técnico y administrativo.

La función supervisora como proceso de gestión

Institucional administrativa.

Crítica ala normatividad oficialmente establecida para

Realizar la supervisión escolar y su práctica cotidiana.

La supervisión como un modelo de gestión

Participativa.

Transformar la supervisión escolar en su quehacer

Cotidiano.

El por qué de la formación de directivos

Nuevas competencias, otros saberes, otra formación.

CAPÍTULO IV.

VINCULACIÓN ENTRE EL SUPERVISOR Y LA COMUNIDAD ESCOLAR.

Características actuales de la organización y

Funcionamiento de las escuelas primarias.

Rasgos críticos principales

El lugar de la gestión y la organización

La pedagogía democrática

La gestión pedagógica y las relaciones con el colectivo escolar

Cualidades de la relación humana.

Un acto intencional para que la interacción

Se produzca.

Propuesta de cambio.

Conclusiones

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

A partir de mi experiencia como maestra frente a grupo, directora y supervisora, planteo en este trabajo de investigación algunos elementos teóricos que me ayudan a comprender la función profesional que la supervisión de zona escolar a nivel primaria juega en el interior de las escuelas y las relaciones que se dan al interactuar con el colectivo escolar en sus funciones administrativas y técnicas pedagógicas.

Los tiempos actuales exigen para optimizar la labor educativa, una nueva práctica para dirigir, que refuerce los valores de la educación mexicana, estimule el trabajo colectivo y el trabajo personal, permita un uso y manejo preciso de la información que se adquiere en la solución de problemas inmediatos y genere un proceso vivencial y coordinado con todos los involucrados en la educación para aprender a ser, aprender a hacer, aprender a conocer y aprender a convivir, como pretende la política de la UNESCO .

Este proceso genera cuestionamientos y reflexiones a las funciones tradicionales del Supervisor tales como:

- ¿Cómo asocia sus funciones técnico-pedagógicas con su quehacer cotidiano de dirigir?
- ¿Qué problemas y limitaciones le impiden interactuar con el colectivo escolar?
- ¿Es necesario un nuevo perfil directivo ante el reto de los requerimientos de la sociedad actual, alentada por la participación?

La política educativa del país busca respuestas a estas interrogantes y en diferentes épocas ha formulado estrategias de cambio, pero hasta ahora los docentes y directivos no modifican sustancialmente su actuación en la escuela.

La velocidad y profundidad con que se dan los cambios a nivel mundial, a los que nuestro país no es ajeno en sus repercusiones, requieren de una escuela que se afiance como institución, de directivos y docentes que dominen nuevos saberes, sean más competentes y capaces para ser realmente transformadores de la sociedad y estar abiertos a una cultura de cambio

Sabemos que la escuela es el lugar donde tenemos la oportunidad de interactuar, de relacionarnos con nuestros compañeros, alumnos, padres de familia y la comunidad en general, es por esto, que para comprendernos mejor, es indispensable conocer la realidad del contexto donde se lleva acabo la práctica gestora.

La dirección educativa no es una habilidad fácil de lleva, pues corresponde a la organización de su tarea que se logren los fines educativos. Hasta la fecha las tareas del supervisor se conciben únicamente en el ambiente administrativo, es decir, a los que corresponde la documentación: registros, archivo, certificación, inventario, etc., dejando a un lado su función técnico pedagógico.

La postura tradicional frente a esta función, ha sido hasta hace unos años de indiferencia, dado que dar opiniones o reflexiones sobre el actuar de los supervisores es como entrar a. un contexto de poder, donde dada la ausencia de comunicación y diálogo, sólo existe la desconfianza y el miedo .

Es por esto, que en este trabajo presento algunos conceptos que nos permitan comprender mejor las funciones administrativas y técnicas pedagógicas que realiza el supervisor al interactuar con el colectivo escolar.

Esta investigación se presenta estructurada en cuatro capítulos que a continuación se describen: En el primer capítulo presento el tipo de estudio y metodología donde se plantea el problema observado, su justificación y objetivos, que nos da la oportunidad de describir las situaciones de la cotidianidad escolar.

A partir de la normatividad, en el segundo capítulo se expone el concepto de supervisión de su perfil del puesto y de sus funciones.

En el tercer capítulo expongo comentarios y reflexiones sobre la formación profesional del supervisor y cómo transformar su gestión administrativa y técnico pedagógico en su quehacer cotidiano. Asimismo, se hace la crítica a la normatividad establecida, que impide que el supervisor la realice.

En el cuarto capítulo se menciona cómo se da la vinculación entre el supervisor y la comunidad escolar que permite la organización y funcionamiento de la escuela primaria, resaltando algunos rasgos críticos al tratar de funcionar como islas y qué ha de ser y hacer el supervisor como gestor académico en su relación con el colectivo escolar.

De manera tentativa, pretendiendo encontrar una solución a la problemática planteada en este trabajo, formulo una propuesta dirigida a los supervisores de zonas

Escolares sobre las condiciones de tiempo, espacio y clima de trabajo que redundan en las escuelas que conforman sus zonas escolares, estableciendo un proyecto escolar que nos lleve a reconocer los procesos y las prácticas en nuestras funciones administrativas y técnico pedagógicas y por último las conclusiones.

CAPÍTULO I

TIPO DE ESTUDIO y METODOLOGÍA

Planteamiento del problema.

El interés por el mejor desempeño de la comunidad escolar, surgido de la crítica comparativa de las situaciones planteadas dentro de mi desempeño como supervisora de escuelas primarias, me lleva a reflexionar sobre las limitaciones y posibilidades que en nuestra función administrativa y técnico-pedagógica enfrentamos y que las más de las veces son rechazadas y menospreciadas por el director y los docentes, ya sea porque el supervisor no actúa o por el desconocimiento de ellas.

En la actualidad, la mayor parte de los supervisores no contamos con una preparación que nos permita asumir la función gestora y estimular a directores y docentes, además solemos carecer de la necesaria capacidad organizadora.

El acceso a la función de supervisor escolar se da por antigüedad y no por capacidad Profesional, pues no existe un proceso de capacitación y certificación.

Esta forma de asumir el puesto directivo, suele llevar al supervisor a confundir sus funciones o darle valor a algunas de ellas en detrimento de otras, razón por la cual, nuestras escuelas, como cualquier otra organización, se ven sometidas a presiones y requerimientos

Por parte del supervisor, que en lugar de apoyar el desempeño de la comunidad escolar, hacen más rígida y problemática la comunicación, en un clima cerrado de aprendizaje, poniendo obstáculos a la producción intelectual y al logro de las metas propuestas.

Realmente en nuestras escuelas, los supervisores son los que ordenamos, qué se va a hacer y nos volvemos administrativos sin involucrarnos en la tarea educativa no tomamos el parecer de la comunidad escolar para participar en asuntos elementales, como el cumplimiento de las responsabilidades laborales (asistencia y puntualidad), el acceso a los recursos didácticos (libros de texto, Rincones de Lectura y otros materiales) y el uso del tiempo escolar en otras acciones. No se da la relación que promueva el diálogo entre los integrantes de la planta docente y los padres de familia, no visualizamos que el ejercicio de la función directiva, define, en muchos casos, la imagen y el ambiente escolar.

Todos los involucrados en la tarea educativa tenemos un papel activo que jugar. Se requiere de escuelas que funcionen como unidades educativas donde el logro de los aprendizajes se asuma como tarea y responsabilidad colectiva.

El Programa Nacional de Educación 2001-2006 demanda la necesidad de formar a los directivos escolares en las tareas sustantivas de la escuela y crear condiciones para que en su actividad favorezcan los asuntos académicos, pues del ejercicio de su función técnico pedagógica depende en gran parte el funcionamiento eficiente de la escuela.

Estas figuras concentran su actividad en atender las múltiples tareas administrativas de las dependencias superiores y desconocen las estrategias de trabajo y las prioridades

Establecidas en las normas, así como los materiales educativos; se rompe el ejercicio de un liderazgo efectivo por parte del supervisor practicando una comunicación rígida y autoritaria, siendo obstáculo para lograr la misión de la escuela.

Las causas de esta situación actual presentadas, ha hecho que el sistema educativo esté tratando de modificar su estructuración interna. Existe una tendencia, por lo menos en el espíritu y letra de la normatividad básica, definida hacia un modelo de mayor autonomía institucional.

Esta autonomía exige de directivos, que actúen como líderes pedagógicos, capaces de dinamizar el trabajo cooperativo de los profesores, de potenciar los procesos de participación y de actuar como referentes en la resolución de conflictos. Cambiar no sólo las funciones y actuación de los directivos, sino también el perfil de los que han de ocupar el cargo.

Por otra parte, la existencia de un modelo participativo, coherente con el modelo de sociedad, conlleva a la distribución de funciones organizativas entre los diferentes órganos de los centros educativos.

Tradicionalmente, las tareas que asumen los supervisores se reparten entre órganos como el Consejo de Zona, el Consejo Escolar o Miembros del Equipo Directivo.

Como se intuye, la profesionalización de la supervisión debe abandonar en nuestro Contexto referencias tradicionales y enfocarse en nuevas direcciones.

La selección a este puesto, debería garantizar el que las personas que accedan a cargos directivos, tengan los conocimientos técnicos que el ejercicio de su función requiere. Esta formación pudiera ser previa o posterior a la elección y actuar como requisito para acceder a este puesto.

Se deberían considerar como elementos básicos de esta formación: la planificación general de las escuelas, la evaluación e innovación institucional, el conocimiento de la legislación, las técnicas de intervención en grupos y organizaciones, la resolución de conflictos y la estructuración de la comunicación y de la participación.

La formación permanente debería estar dirigida como mínimo al equipo directivo, (directores, supervisores, jefes de sector), organizada de tal manera que no obstaculice el trabajo cotidiano y se pueda dar el intercambio de experiencias con otras zonas, sin dejar de conectar la teoría y la práctica.

Esta situación generará una vinculación entre la labor del supervisor y de la comunidad educativa, que servirá para dar unidad y sentido global a toda la acción educativa, creando poco a poco el clima, modos, vivencias, y actitudes positivas, que ayuden a crear relaciones interpersonales, principalmente con el supervisor y el personal docente.

Justificación.

La labor docente desempeñada durante treinta y ocho años al servicio de la educación primaria, de los cuales nueve como supervisora de zona, han sido fructíferos por los aprendizajes obtenidos del contexto social y escolar , que me han permitido reflexionar sobre la importancia de nuestra labor directiva.

El supervisor escolar, generalmente tiene dificultades durante la práctica de su gestión educativa, aún cuando la autoridad SEP le brinda la oportunidad de actualizarse proporcionándole normas y medios para el desempeño de su función, no todos le prestan la dedicación que corresponde y no les permite asumir y cumplir su compromiso pedagógico con las escuelas que visita.

Es por esto, que el tema elegido se ubica en La Gestión del Supervisor Escolar en el desempeño de sus funciones dentro de la comunidad escolar, que lo orienten a desarrollarlas a través de la interacción con directivos y docentes, fundamentados en el artículo 3° Constitucional y la Ley Federal de Educación, normas jurídicas fundamentales en materia educativa, que fortalecen la capacidad de gestión administrativa y técnico pedagógica de los directivos de educación básica.

Objetivos.

Por supuesto, que para conocer, qué se quiere lograr con esta investigación, es necesario tener presente el objetivo general de tal estudio:

Diagnosticar los logros y las deficiencias o problemas que dificultan al supervisor escolar del nivel primaria estatal desarrollar el desempeño de sus funciones administrativa y técnico-pedagógica al interactuar con los directores y docentes.

Como objetivos particulares se fijaron los siguientes:

a) Determinar las actitudes del supervisor ante las transformaciones que demanda la escuela en un contexto social cambiante.

b) Aproximarse a qué grado de supervisión responden las necesidades educativas de la comunidad escolar.

Éstos serán el punto de referencia para decidir qué información se requiere y de qué medios obtenerla, por lo tanto planteo la siguiente pregunta de investigación:

¿Cuál es el sentido de pertenencia, responsabilidad y apreciación hacia los logros comunes a que responde el supervisor escolar en el desempeño de sus funciones administrativa y técnico pedagógica, al interactuar con los directores y docentes de las escuelas primarias estatales de la zona escolar?

Hipótesis.

La interacción del supervisor con los directores y docentes eliminará los obstáculos que impiden el desempeño de sus funciones administrativa y técnico pedagógica.

Variables.

Independiente: Interacción del supervisor con los docentes y directores.

Dependiente: Obstáculos que impiden el desempeño de sus funciones administrativas y técnico pedagógicas.

Metodología de la investigación

Necesariamente para conocer la respuesta a este problema de cómo el sur escolar desempeña dichas funciones desvinculadas de los intereses de la comunidad escolar, llevaré un proceso de investigación, basado en el juicio reflexivo Kantiano que ayudará a explicar la hipótesis abriéndose la posibilidad de conocer la actividad concreta que realizan los supervisores Con el colectivo escolar, tanto en lo que hacen como en lo que dicen y de las relaciones, comportamientos e intereses docente-supervisor.

Este juicio según Kant permite al hombre en su reflexión, el modo de pensar por sí mismo, y no pensar por otro, es decir, Compara su juicio con otros juicios no tanto reales, Como posibles, poniéndose en el lugar de cualquier otro.

Esta óptica metodológica me ayudará a valorar la interrogante de esta investigación, que como supervisor escolar, enjuiciaré los logros obtenidos durante los años de desempeño con los actualmente observados, llevándome a una reflexión al comparar lo

vivido con lo establecido en norma, aplicando de ambos lo que a mi juicio lleve al mejor logro de los objetivos educativos.

CAPÍTULO II

NORMATIVIDAD Y MODELO BUROCRÁTICO

El mundo actual exige un enorme intercambio de información entre los millones de personas que lo conforman, así, como el desarrollo tecnológico para transmitir con rapidez dicha información, razón por la cual se requiere una educación básica de calidad ya la escuela le corresponde mejorar los niveles de ese logro educativo transformando las prácticas de enseñanza y la organización y funcionamiento de ésta.

Sin embargo, hay que reconocer que gran parte de lo que ocurre en el aula y la escuela depende de las acciones u omisiones de las instancias dirigentes del sistema, es decir de la gestión institucional.

Por supuesto, que esto representa un reto para todos aquellos que somos directivos, necesario es emprender cambios en nuestras prácticas de supervisión y en las relaciones que se establecen en las escuelas y en los salones de clase.

Se necesita del ejercicio de un liderazgo efectivo por parte del directivo para asegurar el cumplimiento de la misión de la escuela que se encargue de promover la colaboración profesional de los profesores; de fomentar la participación activa y responsable de los padres de familia; de propiciar el diálogo con la comunidad sobre los propósitos de la educación y sobre las formas de mejorar el funcionamiento de la escuela y los resultados de la educación de estimular el buen desempeño de los maestros y su interés en que se alcancen las metas que se traza la escuela de generar un clima escolar que favorezca los

aprendizajes al igual que la convivencia armónica, el aprecio por la diversidad y la cultura de la legalidad y la conservación de la calidad del ambiente y los recursos naturales.

En la realidad, dichas funciones suelen muy a menudo confundirse o acentuarse el valor de alguna de ellas en detrimento de otras, sucediendo cosa semejante en el ejercicio mismo de la supervisión.

Dentro del campo de la educación operan varias funciones, pero la ejercida por el supervisor no puede llamarse propiamente docente como es la del maestro frente a grupo, ni tampoco es directiva o administrativa como aquella que ejerce el responsable o director de una escuela o Como la que realiza el jefe de un sistema educacional, la función del supervisor es más compleja y de naturaleza tan especial que podría llamarse función supervisora y consiste en utilizar sabiamente todos los elementos y recursos que la administración ponga en sus manos en provecho de la educación de una zona determinada, a fin de obtener un rendimiento mayor que aquel que los administradores mismos consideran como bueno .

Normatividad Institucional

Si nos remontamos a 1984, la Secretaría de Educación Pública, para lograr los objetivos del Programa Nacional de Educación 1984-1988, puso en operación los proyectos estratégicos y entre éstos destacó el denominado "Fortalecimiento de la Capacidad Técnico-Administrativa de los Directivos Escolares" cuyo objetivo principal es fortalecer la capacidad de gestión administrativa y técnico pedagógica de los Directivos Escolares de Educación Elemental, Media Básica, Media Superior y Superior Tecnológica, para contribuir a elevar la calidad de la educación, optimizar el uso de los recursos y hacer de la educación un proceso socialmente participativo, los tres, principales objetivos de ese Programa Nacional de Educación

Al determinar las acciones de este proyecto, se consideró que el directivo escolar es un elemento clave dentro del sistema educativo, pues en su motivación, conocimiento, capacidad y experiencia, descansa gran parte de la responsabilidad que tiene el estado de proporcionar el primer servicio a que tienen derecho los mexicanos a, que, es una educación de calidad que contribuya a elevar sus condiciones de vida.

En el diseño de este Proyecto Estratégico se tomó en cuenta que no obstante la gran responsabilidad asignada al supervisor, por otro lado éste no recibe una formación específica para desempeñar su puesto y las acciones hasta ahora realizadas al respecto no han sido de carácter sistemático y continuo; la Secretaría de Educación elaboró el Manual del Supervisor de Zona de Educación Primaria¹ que incluye información técnico administrativa y técnico pedagógica, los sustentos jurídicos de la misma, así como sugerencias para el desempeño de su trabajo que pretende completar el conocimiento y experiencia que el supervisor posee y que ha adquirido en el desarrollo de sus funciones.

De esta manera, conforme a las normas y lineamientos establecidos en este manual por la SEP, el supervisor de zona tiene asignadas las funciones de orientación y verificación del servicio educativo, así como las de enlace y coordinación entre los órganos encargados de dirigir la operación del servicio de educación primaria dentro de la zona escolar .

Concepto de supervisión.

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

Por lo tanto, la supervisión constituye el vínculo de comunicación y enlace entre la Dirección General de Educación Primaria y la Secretaría de Educación Pública en el estado, según corresponda y el personal de la zona, ya que se encarga de la transmisión de los

¹ SEP. Manual del Supervisor de Zona de Educación Primaria, diciembre 1987, p. p . 51-54.

lineamientos normativos y verifica su cumplimiento y nivel de funcionalidad, con el propósito de dirigir, orientar, asesorar, y evaluar en forma permanente al personal directivo y docente, contribuyendo a la retroalimentación y comunicación en este nivel educativo.

Definición normativa.

La supervisión escolar es una función que consiste en orientar, promover, organizar y estimular la participación de la comunidad educativa de la zona, como elemento del cambio social en la consecución de los objetivos del Sistema Educativo Nacional.

En su operatividad esa función supervisora, requiere de un proceso dinámico e integral, que además de ser capaz de alcanzar una visión totalizadora sobre el quehacer educativo, seleccione los elementos necesarios para orientar a la comunidad educativa hacia los cambios que propicien el mejoramiento del proceso enseñanza-aprendizaje, así como promover, organizar, estimular y verificar las actividades educativas de todos los elementos involucrados, propiciando un ambiente de respeto y cooperación.

Para ello sus actividades se orientan hacia 6 tipos de acción:

De enlace: Pues forma parte del canal de comunicación tanto de los órganos normativos y directivos como de los planteles, a efecto de facilitarles la toma de decisiones para el desarrollo de sus responsabilidades.

De promoción: Formula la realización de acciones comunes de la escuela y las instituciones cívicas comunes de la escuela y las instituciones cívicas y sociales que apoyan el desarrollo del proceso educativo y la comunidad.

De orientación: Proporciona criterios específicos que favorezcan el desempeño de las funciones asignadas a los planteles De asesoría: Proporciona a los directores de los planteles escolares opciones de solución a los problemas surgidos en el desarrollo del trabajo escolar.

De verificación: Confirma el cumplimiento de las acciones, normas, disposiciones y programas de actividades establecidas.

De evaluación: Emite juicios de valor en relación a los elementos, las acciones y los resultados del proceso educativo.

Perfil del puesto de supervisor.

La descripción del conjunto de conocimientos, capacidades y actitudes que debe reunir una persona para desempeñarse en sus funciones de manera adecuada es denominada, perfil de un puesto.

Para este caso en particular, el perfil correspondiente fue trazado con base en el propósito y las especificaciones del puesto, así como las funciones generales y específicas contenidas en los Manuales de Organización de la Dirección de Educación Primaria.

Quiénes deben ser los supervisores.

El supervisor debe cumplir con su verdadera labor; enlazando directores, maestros y padres de familia con las autoridades educativas, convertirse en el eje principal a quien se le informa de las actividades que se desarrollan en la zona a su cargo debiendo estar preparado en todos los aspectos educativos para resolver los problemas que surjan y hacerlo con calidad².

- ❖ .Ser una figura representativa plena de atributos que sirva para modificar las actitudes de trabajo escolar que le permita adaptar sus escuelas a la realidad en la que se encuentran

- ❖ Deberá actuar con acierto en la resolución de los problemas aplicando acciones significativas que concilien a las partes en conflicto para ubicarlos en

² SEP. Quiénes somos los supervisores. Aspectos generales de las funciones que realiza el supervisor de zona en el ámbito educativo y con los programas compensatorios. Mérida, Yuc, 1998.pp.6y7.

una nueva relación laboral para el mejoramiento educativo.

- ❖ Planear y diseñar un sistema de trabajo con la participación de los equipos de directores y maestros, buscando un mejor funcionamiento de los equipos de trabajo en las escuelas y en la integración de los consejos técnicos de la zona.

- ❖ Proporcionar elementos que establezcan una adecuada relación con las autoridades educativas, municipales y de la comunidad, involucrándolos en la toma de decisiones que redundarán en beneficio de manera recíproca.

- ❖ Buscar una colaboración estrecha con sus compañeros, Supervisores y Jefes de Sector, con quienes tendrá un intercambio de experiencias que dará como resultado un beneficio compartido y propiciará el liderazgo que transforme a sus compañeros docentes.

Propósito del puesto.

Desarrollar las funciones y actividades de enlace entre el jefe inmediato y las escuelas de educación primaria para dirigir, verificar y orientar el funcionamiento del servicio educativo de este nivel en la zona de supervisión.

Especificaciones correspondientes al puesto de supervisor.

Escolaridad:

Título de profesor de Educación Primaria.

Experiencia:

Haber ejercido el puesto de director de escuela primaria.

Criterio:

Para tomar decisiones, manejar relaciones humanas, y sugerir cambios.

Iniciativa:

Para proponer opciones de trabajo y plantear soluciones.

Capacidad:

Para dirigir grupos, escuchar, relacionarse, de retroalimentación.

Actitud:

De respeto, compromiso y responsabilidad.

Manuel Álvarez Fernández,³ nos presenta un panorama de cómo a consecuencia de las tres grandes reformas educativas en España, se vio afectada directamente a la función directiva ya su proceso de selección. Él expone, que en los últimos veinticinco años la Ley General de Educación (LGE) de 1970, la Ley Orgánica de Derecho a la Educación (LODE) de 1985, la Ley de Ordenación General del Sistema Educativo (LOGSE) de 1990 y la Ley de Participación, Gobierno y Evaluación de los Centros Educativos (LOPEGCE) de 1995 fijaron un marco legal que definía los procesos de selección y nombramiento, así como las funciones y tareas que correspondían al directivo.

La LODE adopta para seleccionar al directivo el siguiente procedimiento:

1.- Ser profesor, es la condición principal.

2.- Ser elegido por un consejo escolar de entre los candidatos pertenecientes al centro, por lo menos con un año de antigüedad.

³ Manuel Álvarez Fernández. manual de Organización de Instituciones Educativas. Colección Educ. al día, Editorial. Escuela Española, SA, Madrid, 1996, pp. 312-323.

3.- Si no existieran candidatos la administración nombrará por medio de su director provincial un directivo por trámite de urgencia y con carácter provisional durante un año. La LODE transfiere las competencias de gestión, gobierno y control del centro aun colectivo parcial y profesional, llamado Consejo Escolar, compuesto por padres, alumnos, personal no docente, profesores y representantes del gobierno, en el que el poder pertenece a la sociedad.

El directivo que se desprende de la LODE es un docente que desempeña funciones de coordinación y administración pendiente de tres instancias: el claustro (los profesores), el consejo escolar y la inspección.

La LOGSE afecta directamente el perfil y competencias de la función directiva. Crea nuevos órganos de coordinación didáctica y nuevos departamentos de carácter paracurricular y un nuevo régimen de funcionamiento mediante proyectos que sistematizan la vida escolar. Exige a los directivos perfil previo, que se concreta en los siguientes requisitos:

- a) Experiencia en cargos unipersonales de gobierno y valoración positiva de la misma
- b) Valoración positiva de la experiencia en tareas relacionadas con la coordinación pedagógica, organización, así como en el ejercicio de la función docente.
- c) Superación de los programas de formación que las administraciones educativas organicen para tal fin.
- d) Evaluación de los proyectos de dirección y gestión directiva cada cuatro años.

La LOPEGCE mantiene las mismas estructuras de selección (el consejo escolar) y los mismos principios inspirados en un modelo de participación social.

Si analizamos los diferentes perfiles de dirección hay una tendencia a dotar de más eficacia a un modelo organizativo, pero haciendo hincapié en la articulación de las estructuras y subsistemas a través de un modelo participativo de elaboración y gestión mediante proyectos que exige un estilo directivo, instruir, apoyar y delegar.

Podemos observar que de acuerdo a lo expuesto anteriormente, el puesto de supervisor en México es otorgado por un sistema escalafonario que no garantiza que los que ganen la categoría de supervisor se desempeñen con profesionalismo.

Funciones generales.

De acuerdo al Manual de Organización de la Dirección de Educación Primaria el supervisor de zona escolar, tiene asignadas dos funciones generales:

I. Promover, asesorar y supervisar el desarrollo de la tarea educativa en su jurisdicción y aplicar las medidas que procedan dentro del ámbito de su competencia para garantizar su funcionamiento.

2. Desarrollar las funciones y actividades que se establecen en el Manual de Operación del Sistema de Educación Primaria de Educación Primaria en los estados, en la parte relativa al supervisor de zona, así como las que señale el director federal de educación primaria.

Estas funciones implican que hay que transformar el rol del supervisor hacia su profesionalización para impulsar éste hacia los resultados de aprovechamiento escolar de los educandos, íntimamente ligado a la práctica docente de los maestros de grupo.

Esto será posible si se reorienta la función estratégica del supervisor escolar como la que apoya a los docentes a colaborar para realizar el trabajo pedagógico en forma óptima y deje de ser el "jefe" que da órdenes e instrucciones.

Sin embargo, para clarificar conceptualmente la formación y función del supervisor, Eustaquio Martín⁴ plantea un marco conceptual sobre la supervisión educativa.

⁴ Del pozo citado en. Eustaquio Martín. "Marco conceptual de la supervisión educativa", en: Supervisión educativa. Madrid, Universidad Nacional de Educación a Distancia, 1988. pp. 7.22

El origen etimológico de los términos se desglosa de super (sobre, desde arriba, lugar de preeminencia) y visar (que coincide con inspeccionar en su sinónima de reconocer, examinar) y procede del verbo viso (mirar atentamente, examinar, contemplar) y de sus (percepción exterior).

Desde esta perspectiva etimológica, supervisar es la actividad de reconocer, examinar o contemplar una cosa, circunstancia o fenómeno desde un lugar o posición de preeminencia.

Después de reflexionar sobre las diferentes conceptualizaciones que Martín nos presenta me apego más a la concepción de la Del Pozo (1972, Pág... 111) que afirma "que con la supervisión se pretende sobre todo tener un conocimiento completo de la realidad educativa. Se atiende por igual al personal ejecutivo docente y directivo, a los recursos utilizados (material didáctico, inmuebles), educando y circunstancias socio-culturales; en una palabra estima a la actividad, al que realiza y cómo la realiza, al lugar en que la realiza y su problemática.

Intervención sindical en la supervisión.

Aunque sus funciones son de autoridad, el supervisor es un empleado de base, sindicalizado, que ocupa un puesto por escalafón al que sólo puede tener acceso mediante un dictamen de la Comisión Mixta de Escalafón, en la que están representados la SEP y el SNTE.

El supervisor debe su puesto a las autoridades y al sindicato; al mismo tiempo, es autoridad de la Secretaria y un miembro más del sindicato: en la estructura técnica y administrativa de la SEP el supervisor; en el SNTE, en cambio, es uno más de sus miembros, con los mismos derechos y obligaciones que el resto, como los empleados, maestros y directores de educación primaria.

Alberto Arnaut⁵, nos da una visión de la situación de la supervisión. A principio de los años setenta, una militancia sindical más abierta y acentuada por parte de los supervisores deja atrás su tradicional neutralidad en los asuntos sindicales y en la relación entre los representantes del SNTE y las autoridades de la SEP .

El cambio de la neutralidad ala militancia sindical de los supervisores es consecuencia de varios factores. Mencionaremos dos de ellos: la creciente intervención del Sindicato en la designación de los directivos y supervisores escalafonados, y la refoma estatutaria que disuelve las ramas nacionales del sindicato, como las de los inspectores y directores de educación federal en las entidades federativas.

La militancia sindical de los supervisores también fue estimulada por la caída del antiguo grupo dominante del sindicato, dirigido por politécnicos, y el arribo al poder sindical de un nuevo grupo, bajo el predominio de maestros de educación primaria. Este nuevo grupo se denominó Vanguardia Revolucionaria y se organizó como una estructura paralela al sindicato, en la que podían participar de modo más abierto los directores y supervisores, y otros maestros que ocupaban altos cargos dentro y fuera del sector.

Al alineamiento sindical de los supervisores también contribuyó el propio enfrentamiento entre la dirección nacional del SNTE y las altas autoridades de la SEP en tomo a la desconcentración administrativa y al sistema de formación y capacitación del magisterio a finales de los años setenta. No era la primera vez que había un conflicto entre el sindicato y la Secretaría, pero sí la primera vez que afectaba a dos de las áreas en las que se había consolidado el poderío sindical y que ocurría de manera simultánea en todo el país. Además, se trataba de una dificultad que apareció cuando el nuevo grupo hegemónico había permeado todos los niveles de la estructura sindical. En esas circunstancias, era muy difícil que los supervisores se mantuvieran al margen y aún más difícil que optaran por la SEP contra el SNTE, al que le debían el puesto, su permanencia y promociones dentro de la Secretaría.

⁵ Alberto Arnaut. Historia de una profesión. SEP. Biblioteca del Normalista, p. p. 213 y 214.

Una vez que toman partido por el sindicato, los supervisores ponen al servicio de la dirección sindical sus facultades técnicas y administrativas. Los inspectores aseguran la disciplina política y sindical del magisterio, orientan el curso de las asambleas estatutarias y vanguardistas y convocan a las manifestaciones públicas; todo ello mediante el uso de las facultades que le confiere el cargo, especialmente las que el carácter de premio o de castigo para los directores de escuela y maestros de grupo. Entre esas facultades destacan: los permisos o licencias con goce de sueldo, la expedición de constancias de servicio y recomendaciones para fines de promoción por escalafón, cambios de adscripción, otorgamiento de dobles plazas y cursos de capacitación y mejoramiento profesional; en general, el castigo o el perdón de las faltas en el servicio.

La estrecha relación entre sindicato y SEP, como instituciones engarzadas en la administración (Sandoval Etelvina)⁶, crea una valla de protección para los maestros, con prácticas que afectan la calidad del servicio educativo. Se es juez y parte, pues la defensa del trabajador no sólo corresponde al representante sindical, sino se puede involucrar el apoyo de supervisores o jefes de sector. En este sentido, la acción de un supervisor dispuesto a apoyarse en la normatividad para sancionar el incumplimiento de las responsabilidades de un trabajador, se encuentra seriamente limitada. Esta relación es un contenido esencial del poder político paralelo que limita y modifica, en la cotidianidad, la norma que establece un sentido para la profesión. El supervisor aprende que el poder político-sindical tiene un peso superior al de la norma.

⁶ Etelvina Sandoval citada en, Cuautémoc Guerrero Araiza en: "El apoyo institucional al trabajo directivo en la escuela primaria", tomado del primer curso nacional para directivos de educación primaria. Lecturas, SEP. 2000, p. 179

CAPÍTULO III

FORMACIÓN PROFESIONAL DEL SUPERVISOR

En la actualidad el cargo de supervisor las más de las veces no se llega por preparación ni por aptitudes. El supervisor al igual que el director se va formando en la práctica, ya que no existe una escuela para ello y desafortunadamente, conforme transcurre el tiempo va perdiendo el camino y el sentido de su responsabilidad, convirtiéndose en un administrador tal vez muy eficiente, pero desconoce la forma para poner al centro del quehacer de la escuela a la enseñanza, poder involucrar a los docentes, en un trabajo colegiado que responda a la misión de la escuela y planear democráticamente estrategias que busquen solucionar las diversas problemáticas que se presentan en la escuela y que se ubican en su ámbito de competencia.

La diversidad de las actividades de la escuela y los sujetos involucrados hacen que la labor del supervisor adquiera características complejas y particulares. En su labor burocrática, no existe un espacio para una actividad sustancial referida al currículo o a lo didáctico, pues ésta se realiza de manera verbal discontinua.

A esto se suma, a que él que nunca desempeñó la función de director(a) asciende sin ninguna capacitación específica para cumplir con sus nuevas funciones. Es común que el desorden administrativo sepulte su profesión docente construida para desempeñarse con niños y Jóvenes y no para trabajar con adultos docentes.

La falta de formación de los directivos escolares ha nevado a que los estilos de conducción de las escuelas sean extremadamente dependientes de las características personales de los directivos.

Esta identificación de sus deficiencias y debilidades requiere redefinir la formación y función del supervisor.

En el momento actual nos encontramos ante uno de los intentos más importantes por transformar el desempeño del supervisor escolar.

La gestión pedagógica y la supervisión escolar.

En el año de 1992 se firmó el Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica y con ello se formalizaron las principales estrategias para renovar ésta, donde un elemento fundamental fue la llamada federalización del sistema educativo. Esta decisión ha traído consigo oportunidades para diseñar y operar macro y micro políticas educativas en las diferentes entidades federativas centradas en los aspectos administrativos, jurídicos, organizativos y educativos, con especial atención y énfasis en la reforma de la educación básica.

Una de las primeras actividades fue la elaboración de un diagnóstico de este nivel, con el fin de analizar la situación en que la federación entregaba el sistema de educación básica y nonnal. Este diagnóstico manifestó un rezago no sólo en términos de eficiencia y equidad, sino también de eficacia que permitió identificar tres ámbitos sobre los cuales

habría que actuar en el sentido de una reforma de la educación: por un lado la reorganización del sistema educativo (articulación estructural entre Consejos Técnicos y de participación social, renovación de la supervisión escolar , planeación, evaluación, sistema de información educativa), atención directa a los aprendizajes escolares y desarrollo de acciones de soporte y condicionamiento (normalidad mínima en el funcionamiento de las escuelas; formación de directivos, difusión, financiamiento, investigación, sistema de becas a los alumnos). El resultado de este esfuerzo quedó plasmado en el Programa Estatal de Educación, destacándose la renovación de la supervisión escolar, como uno de los puntos centrales de la reorganización del sistema educativo, dándole una especial atención a su planeación y operación.

Cómo modernizar la función supervisora.

Entre las principales dificultades a que se enfrentan los supervisores se encuentran: excesiva carga administrativa, exceso de actividades extracurriculares (concursos, festivales, celebraciones, etc.) falta de comunicación entre los supervisores, jefes de sector y escuelas; el trabajo exclusivo de "escritorio" que sólo cumple funciones administrativas; resistencia a innovar su práctica gestora, relegación de los propósitos educativos y tareas pedagógicas en las acciones de supervisión, normatividad y legislación obsoletas; contradicción entre las autoridades educativas y el sindicato magisterial; toma de decisiones unilaterales en situaciones que requieren de consenso o trabajo colegiado; persistencia de prácticas tradicionales por ausencias de liderazgo pedagógico.

El ámbito de competencia de los supervisores, la gestión pedagógica, se ve minada y obstruida sin posibilidad de acciones que tengan que ver con procesos de enseñanza aprendizaje. Planificación de la acción docente. Motivación del colectivo escolar, resolución de conflictos. Reanudación de la convivencia partiendo de planteamientos de colaboración y cooperación que incidan en la calidad del servicio educativo.

Por supuesto, que esta supervisión comprendida como gestión de la calidad de la educación no puede restringirse a una mera verificación de la existencia de documentos, sino debe efectuarse con animación, asesoría, monitoreo, seguimiento y evaluación, siempre con la conciencia de ser un apoyo a las escuelas, a sus directores y maestros.

El papel esencial de la función supervisora será la de utilizar sabiamente todos los elementos y recursos que la administración ponga en sus manos en provecho de la educación. a fin de obtener un rendimiento mayor que aquél que los administradores mismos consideran como bueno. Éste requiere un trabajo participativo y de colaboración de cuantas personas estén implicadas en la comunidad educativa.

Entre las múltiples actividades en que puede descomponerse la función supervisora están:

- Actividades de inspección
- Actividades de dirección y conducción
- Actividades de perfeccionamiento cultural y profesional
- Actividades de investigación
- Funciones adicionales de carácter técnico administrativo

Actividades de inspección.

De acuerdo con el diccionario de la Real Academia Española de la Lengua, inspección significa acción y efecto de inspeccionar, quiere decir examinar cuidadosamente una cosa y velar porque conserve su eficacia. Entonces, inspección puede entenderse como el examen cuidadoso de las condiciones actuales en que se encuentran cada una de las escuelas, así como el de aquéllas en que se halla el sistema escolar puesto al cuidado del supervisor. Esta inspección debe extenderse a conocer las condiciones de la gente del barrio, pueblo o comunidad a que pertenece la escuela, pero no sólo basta con esto, pero un buen supervisor se dará cuenta si la obra educativa total está desarrollándose en forma integral y satisfactoria.

Rafael Ramírez, compara el papel del supervisor con lo que la abeja reina hace en un panal, examinar constantemente las condiciones en que cada una de las abejas obreras está trabajando y aquéllas en que se encuentra cada una de las celdillas; pero su tarea no termina en esa escrupulosa inspección, sino que además examina el panal entero para darse cuenta si el proceso constructivo en conjunto se halla en buen camino.

Históricamente las funciones del supervisor se centran en la inspección, en lugar de preocuparse preferentemente por el desarrollo curricular, el entrenamiento de profesores y la evaluación formativa.

Como se dijo con anterioridad el examen de inspección abarcará el edificio, los anexos, el equipo de muebles, útiles y enseres, el acervo de Rincones de Lectura, la organización del plantel, el funcionamiento de los diversos servicios, el desarrollo del programa en vigor, los métodos de enseñanza, el trabajo y la calidad de los maestros. El aprovechamiento de los alumnos, la disciplina y la acción social que desarrolla la institución.

La apreciación que se obtenga de los diversos aspectos de este examen o inspección será lo más objetiva posible, pues la evaluación subjetiva nos conduce casi siempre a errores.

Esta información recogida a través de la inspección no debe quedar para archivarse, sino ha de servir para planear programas de trabajo con fines correctivos o constructivos o para descubrir los problemas que existan en las. Escuelas y proceder después resolverlos con eficacia.

La planificación hay que concebirla como un proceso y una creación de los miembros de la comunidad escolar que oriente y anticipe la acción de inspeccionar hacia la reflexión común y evaluación constante que permita establecer pautas de control (del tiempo, de los recursos, de los procesos) y posibilite una retroalimentación continua a partir de esa reflexión sobre la práctica.

Actividades de dirección y conducción.

Las acciones de dirigir y conducir de una manera honesta y responsable la obra educativa por parte del supervisor lleva a la idea implícita de orientar y guiar a los maestros de la zona en las diversas direcciones en que el esfuerzo educativo haya de desarrollarse, es decir, capacitarlos debidamente para la tarea que están realizando de acuerdo con un plan cooperativamente elaborado. Por ejemplo: conferencias individuales o colectivas con los maestros, circulares y boletines de carácter técnico, pláticas pedagógicas, invitación a talleres, a los centros de cooperación pedagógica, a los centros de maestros para asesorías y sesiones de seguimiento, aprovechar los espacios colegiados para la elaboración del proyecto escolar derivados de sus propios diagnósticos.

Esta función de dirección y conducción es consecuencia de la anterior, pues ningún trabajo de mejoramiento educativo podrá proyectarse rectamente si no arranca del conocimiento amplio de la situación actual que proporciona la inspección.

Actividades de perfeccionamiento cultural y profesional.

Es importante resaltar, que la tarea del supervisor no es la de preparar maestros, pues la formación de éstos se realiza en las escuelas normales y en los colegios de maestros, pero sí es de su competencia elevar la preparación cultural y profesional que tengan los que con él estén laborando, a fin de mantenerlos siempre por encima de las tareas que realizan, este es el caso de los directores y asesores técnico pedagógico o de personas de buena voluntad y de alguna cultura que los ayude a cubrir alguna necesidad.

La supervisión en este aspecto tiene como misión una labor de ayuda y asesoramiento a cuantas personas estén implicadas en el proceso educativo con la finalidad básica, del mejoramiento de la educación. La concepción de la supervisión como una labor de ayuda y asesoramiento significa una nueva manera de concretar la misma a través de su actuación en los distintos componentes de los procesos educativos institucionalizados.

Reconocemos que la supervisión escolar no opera en esta actividad, pues existen en la actualidad grupos de docentes que fungen como supervisores, que hace tiempo dejaron el trabajo directo en el aula y no han querido o no han tenido la oportunidad de capacitarse y actualizarse en tareas específicas para el desempeño de su función.

Es necesario impulsar la renovación de la supervisión escolar, pues ésta es parte de su función y así desarrollar la gestión pedagógica más cercana a las necesidades diversas de cada escuela.

Actividades de investigación.

Actualmente el supervisor escolar para poder examinar críticamente y de un modo sistemático los hechos o fenómenos que surgen en las escuelas y poder descubrir o encontrar los problemas que los provocan, tiene que enfocar sus acciones a actitudes investigadoras de manera que estimulen y adiestren a los maestros a colaborar con él, a encauzar científicamente su labor docente. Por ejemplo: la evaluación del material de Rincones de Lectura, la formación de pruebas o instrumentos de medición, etc.

En realidad son pocos los supervisores que hacen investigación sobre su hacer, que analizan sus propósitos, sus estrategias o los productos de sus acciones de gestión en las instituciones educativas donde laboran.

Funciones de carácter técnico y administrativo.

Podemos de considerar que además de las cuatro funciones que hemos enumerado, el supervisor no sólo se limita a éstas, pues casi siempre realiza otras de carácter técnico y de naturaleza administrativa.

Teóricamente estas cinco funciones deben estar programadas en los planes de trabajo del supervisor de acuerdo a las necesidades que reclame su zona, y cuando se acentúan en tales planes algunas de ellas con detrimento de los otros o cuando no se da alguno de ellas, habrá que explicar en el mismo plan su justificación.

Si reflexionamos sobre estas funciones los supervisores son la figura clave para que ocurra en cada escuela la calidad educativa apoyando a los docentes, directores, alumnos y padres de familia a lograr y cumplir con los propósitos educativos mediante una gestión pedagógica.

La función supervisora como proceso de gestión institucional administrativa.

Es significativo resaltar lo que el Consejo Nacional Técnico de la Educación (CONALTE)⁷ considera, que para lograr un nuevo modelo educativo. la Organización y administración de la escuela son esenciales para la adquisición de mayores grados de autonomía y para la vinculación más estrecha con la comunidad educativa, donde los Consejos Técnicos adquieran especial relevancia como espacios de participación y concertación en torno a las tareas educativas cotidianas, donde la supervisión cumpla sus

⁷ Conalite, Hacia un nuevo modelo educativo. México, SEP. 31 julio 1991, p. 121.

funciones de apoyo, que oriente y asesore, de enlace y control.

Esta gestión del supervisor en la etapa de dirección en el proceso administrativo debe entenderse como el apoyo que brinda a los colaboradores para realizar el trabajo en forma óptima. Antes, ser el "jefe" implicaba dar órdenes e instrucciones. Ahora implica dar el apoyo requerido para que todas las personas que trabajan con uno se sientan apoyadas en la función que realizan.

Una de las acciones o etapas de la administración más importante o controvertida es la de control, ya que sin ésta la escuela no alcanzaría ni el mínimo de efectividad que se requiere para su funcionamiento.

El control es visto muchas veces con escepticismo, incredulidad o miedo porque las formas históricas anteriores de este tipo de proceso se asocian con autoritarismo, sanciones y hasta abuso de poder, y para que el poder sea válido, debe ser justificado. Bajo este enfoque Norberto Bobbio⁸ afirma "que sólo la justificación hace del poder de mandar un derecho y de la obediencia un deber") Ésta transforma una relación de mera fuerza en una relación compartida y ninguna fuerza puede constituirse en un poder legítimo si no cuenta con el consenso libre y voluntario de quienes se someten a ella.

En las formas modernas de administración, se ha enseñado que control es una función que facilita el trabajo, no lo entorpece.

⁸ Norberto Bobbio y Bovero Michangelo. Orígenes y Fundamentos del Poder Político) México, Edit. Grijalbo, 1985, pp. 19-36

El control, en el caso de la supervisión, no nace de la persona sino surge de las exigencias de las autoridades superiores argumentadas por la norma.

Control es la comunicación que se establece con los demás para modificar y transformar poco a poco el trabajo en la escuela y así lograr un ambiente propicio para el logro colectivo de la calidad.

Sabemos que las tareas de control y fiscalización se privilegian por varias razones) sin embargo, esta situación se está revirtiendo aunque sea lentamente, concurrencia de cuatro situaciones: los supervisores se actualizan y esto les da más confianza en el aspecto técnico pedagógico; aunque con un tiempo reducido organizan la zona para apoyarla; la presencia de un auxiliar técnico o apoyo secretarial que les permite descargar el trabajo; y el cambio en la forma como la Secretaría de Educación concibe el trabajo del supervisor .

La funcionalidad y capacidad de generar mecanismos de control por parte del supervisor, sigue siendo cuestionable desde distintas posiciones. Los profesores se quejan de la escasa presencia y eficacia de los supervisores en la escuela y que son elementos de control que amenazan y ordenan, la ausencia de apoyo institucional no solo no ayuda a resolver los problemas sino que facilita la extensión del conflicto hacia los demás compañeros y desgasta el trabajo cotidiano.

Cuando estos conflictos llegan al extremo, generan una carga adicional de trabajo que los supervisores prefieren eludir .El trámite comienza por las visitas alas escuelas, continúa con el interrogatorio a los maestros, sigue el levantamiento de actas, las cuales pueden ser anuladas o sancionadas por la parte sindical. Aquí se observa que el trabajo administrativo se convierte en prioridad, pues el supervisor tiende a registrar en actas todo tipo de información. Al salir los conflictos del plantel por las limitaciones para resolverlos, la posibilidad de su atención se vuelve una tarea que supera la capacidad de las autoridades escolares, que alimenta la carga administrativa de la supervisión.

El supervisor de una zona tiene como responsabilidad conocer con precisión y objetividad, las expectativas de los demás, esto le permitirá enfocar a tiempo, posibles fuentes de conflicto y tomar las medidas preventivas o de control oportunamente.

Actualmente nosotros los supervisores reconocemos que realizamos tareas básicamente burocráticas y consideramos necesario volver a realizar tareas de apoyo y asesoría en varias modalidades tales como: visitar las escuelas con más frecuencia acentuando éstas en el proceso educativo, involucrarnos en la búsqueda de soluciones a los problemas de aprendizaje y así frenar la inercia que algunas escuelas simulan cuando llegamos a visitarlas; promover que en el Consejo Técnico Escolar se identifiquen los problemas que enfrentan las escuelas en relación con el rendimiento escolar aprovechando los espacios colegiados para revisar los enfoques de enseñanza, programas, libros de texto, así como la planeación y la elaboración de instrumentos de evaluación y al mismo tiempo favorecer el desarrollo de la capacidad de los equipos docentes para trabajar en torno a un propósito común: ser críticos del trabajo docente y de los resultados obtenidos y buscar entre todas las soluciones.

Otra modalidad es entrar a los salones de clase, efectiva para incidir en la calidad de los aprendizajes, conocer a los alumnos en sus posibilidades y limitaciones y con los maestros buscar estrategias que les faciliten a sus alumnos el aprender.

El Manual del Supervisor sugiere que cuando el supervisor visite los salones revise y selle los cuadernos de planeación de los maestros y verifique que esté trabajando de acuerdo a lo planeado; presentar al maestro la forma de facilitar tal o cual contenido, observar el trabajo docente, revisar cuadernos de los alumnos para identificar el tipo de actividades que se realizan y si realmente éstas ayudarán a lograr la misión de la escuela.

Después de estas acciones se reúnen él o los maestros visitados, el director y el supervisor donde se hace referencia a lo observado sobre la pertinencia de los métodos utilizados, el manejo de los recursos educativos, la manera de cómo se integra a los niños, así como las actividades de evaluación.

Si realmente se llevara a cabo este trabajo, se evitaría la improvisación en el aula y la pérdida de tiempo en actividades que no tienen que ver con el proceso educativo.

También la intervención del supervisor en la realización de actividades a nivel zona como cursos de actualización; la organización de evaluaciones bimestrales aplicadas directamente por él, cuyos resultados sean analizados en el Consejo Técnico, con el único propósito de reconocer en qué se está fallando y buscar estrategias para atacar el problema, llevará a reflexionar a todo el colectivo escolar a preocuparse por mejorar el aprovechamiento escolar, así mismo a analizar sistemáticamente y de manera colegiada los resultados de las evaluaciones que se reflejará en un mejor aprendizaje de los alumnos.

Esta nueva forma de ejercer la gestión pedagógica por parte del supervisor no se logrará con sólo cursos de actualización, sino requiere modificaciones en las normas, en los procedimientos administrativos y especialmente en la relación de los directivos con el sindicato y con las autoridades superiores, pues muchas veces esta relación limita y modifica en la cotidianidad el servicio profesional del supervisor.

Muchas veces la supervisión promueve cambios en las escuelas y no son apoyados institucionalmente, se refleja la existencia de poderes: uno sustentado en la norma y otro en la jerarquía burocrática de la organización.

El poder sustentado en la norma exige que el directivo intente garantizar condiciones para el desarrollo del servicio educativo; entre éstos se encuentran la amonestación y la demanda de sanciones para los que, no cumplen con el reglamento. Pero, en la búsqueda de cumplir con la norma se encuentra una organización burocrática vertical, que, por un lado, le niega capacidad de solución a los conflictos escolares, y por otro lado, opera con lógicas de acción que ignoran las necesidades locales del plantel. Es en este contexto donde el directivo reclama capacidad de decisión y apoyo institucional, y si se da, el deterioro de las relaciones docente -director-superior se fortalecen, descargando la función administrativa.

Hay que subrayar que las cuestiones pedagógicas se siguen concibiendo al margen de las materias propias de la gestión y éstas, condenadas al aspecto administrativo siguen sin relacionarse con lo pedagógico, se desconocen los propósitos del Plan y Programa de estudios de educación primaria.

En las reuniones de asesorías de gestión escolar los supervisores no acuden y como no participan desconocen los puntos de vista de la comunidad escolar en relación al aprendizaje de los niños.

Cuando el supervisor mira y participa dentro de los Consejos Técnicos, la escuela deja de fingir y los problemas que se trabajan versan sobre el aprendizaje, los maestros se sienten apoyados y fortalecidos en su misión.

Para que se dé esto, el supervisor tendrá el cuidado de planear y conocer la vinculación, articulación y profundidad de los contenidos que sugiere el plan y programa que se dan en los diferentes grados de la educación primaria para sí poder ayudar y asesorar el desarrollo profesional de los docentes y directivos.

Crítica a la normatividad oficialmente establecida para realizar la supervisión escolar y su práctica cotidiana.

La supervisión escolar que se realiza en las escuelas de educación básica pretende llevarse a cabo bajo los lineamientos de Manuales de Procedimientos y Normatividad, oficialmente establecidos, los cuales se difundieron en la década de los ochenta sin que hayan sido actualizados hasta la fecha, a pesar de la implantación del nuevo Modelo de Modernización Educativa que va en contradicción con los fundamentos teóricos de la mencionada normatividad, la práctica educativa de los supervisores y los nuevos enfoques pedagógicos.

Bajo los lineamientos de la normatividad, la supervisión tiene como propósito prioritario observar el cumplimiento de la reglamentación administrativa oficial y verificar el correcto desempeño de las labores docentes; de esta manera en la práctica el supervisor escolar se ve como un experto, ubicado jerárquicamente en la parte superior de la estructura operativa del subsistema, supuestamente conocedor de la problemática que se vive en las escuelas

Esta posición jerárquica se manifiesta al definirlo como un agente capaz de emitir juicios de valor sobre las prácticas docentes que día a día suceden en las escuelas, con base en la "calidad" de formas y documentos administrativos requeridos.

La normatividad establece también que el supervisor escolar debe ser un medio de comunicación entre las autoridades educativas y las escuelas, pero en la realidad el supervisor las más de las veces funge como vía de información de su cabecera a las escuelas que le corresponden.

De acuerdo a la normatividad, la llamada "Supervisión ordinaria instrumental" debe dirigir seis áreas operativas: 1) Organización. 2) Planeación, 3) Administración. 4) Docencia, 5) Servicios educativos complementarios, (antes llamados Asistencia y Extensión Educativa), 6) Laboratorios y Talleres.

Estos se han adecuado con las necesidades de la sociedad, complementándolos con : Recursos Humanos, Recursos Materiales, Recursos Financieros, Control Escolar, Escuelas Particulares, dejando en segundo término los aspectos Técnico Pedagógicos que en su actual función gestora debería abordar el supervisor .

A este respecto se habla de que la supervisión es una figura irrelevante para el trabajo académico dado que éstos se ocupan más de las tareas administrativas, políticas, sindicales, que académicas, cuando debería ser lo contrario, dado que el propósito fundamental del sub. sistema es la educación y por lo tanto el aparato administrativo, se debería subordinar a éste y no al contrario, como realmente sucede.

Las visitas de los supervisores a los planteles representan una de las principales actividades del Supervisor para desarrollar sus funciones técnico pedagógicas y técnico administrativas, a través de las cuales se establece un contacto directo con todos los elementos de la comunidad educativa; permite, a partir de las observaciones realizadas, conocer la situación de cada plantel, lo que le da la posibilidad de proporcionar las orientaciones pertinentes y ejercer plenamente sus responsabilidades de promoción, orientación, asesoría, enlace, verificación y evaluación.

Es necesario recalcar que de la actitud del supervisor dependerá, en gran medida, el cumplimiento del propósito de la visita, para lo cual se sugiere mantener una actitud de respeto, cordialidad, confianza, buena voluntad y colaboración en la solución de los problemas que puedan suscitarse en la práctica educativa.

Existen dos tipos de visitas que debe realizar el Supervisor en todos los planteles a su cargo: de carácter diagnóstico y de carácter formativo.

Las visitas de carácter diagnóstico permiten al supervisor verificar el estado del plantel al inicio del ciclo escolar, (tanto en el aspecto técnico-administrativo, como en el técnico-pedagógico), a fin de dar las orientaciones para la adecuada prestación del servicio educativo.

En esta primera visita, el supervisor debe comprobar que todos los docentes cuenten con el programa de estudio y los auxiliares didácticos necesarios para iniciar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Asimismo, permite verificar que la realización de las inscripciones y reinscripciones se realicen conforme a las normas y lineamientos establecidos; corroborar la integración de alumnos y la documentación oficial en cada grado y grupo; verificar la plantilla de personal, así como que el inventario de los bienes del activo fijo del plantel se encuentre actualizado.

Las visitas de carácter formativo son las que se realizan durante el ciclo escolar, las cuales permiten al supervisor tener un seguimiento del proceso educativo en cada plantel. En estas visitas, el supervisor tiene la oportunidad de verificar la aplicación de las normas y lineamientos para la organización y funcionamiento del plantel, entre ellos, que la plantilla de personal se mantenga actualizada que el manejo de los ingresos propios del plantel esté de acuerdo con las normas y lineamientos establecidos el alta y baja de bienes muebles; la elaboración del concentrado de los resultados obtenidos en el proceso de acreditación; que se lleven a cabo las actividades para promover el servicio educativo; los avances en el desarrollo del Programa Anual de Trabajo, conforme a las metas planteadas; la elaboración y uso de los apoyos didácticos y la aplicación de la metodología establecida en los programas de estudio las actividades de nivelación y motivación pedagógica; la existencia de una relación constante entre la teoría y la práctica; la elaboración del avance programático; la consecución de los objetivos establecidos en el plan y programa de estudios; la aplicación de las normas y lineamientos en la evaluación del aprendizaje; y la ejecución de actividades escolares que vinculen el plantel con la comunidad.

Para ello, durante estas visitas, el supervisor deberá realizar entrevistas, sugerencias e intercambio de ideas con el Director, el docente del grupo que haya visitado, el Consejo Técnico Consultivo del plantel y la sociedad de Padres de Familia.

En la práctica cotidiana el supervisor al evaluar el trabajo de las escuelas lleva dos formatos: Diagnóstico y Formativo, que no dan respuesta a lo que realmente sucede en el aspecto técnico-pedagógico, respondiéndose éstos de una manera cerrada con respecto de sí

o no, que llevan a conocer los resultados del proceso, y no el de evaluar el proceso mismo y sólo se priorizan las acciones en su operación y en verificar que se cumpla con los requerimientos administrativos que ordena la dirección de educación.

Entre las normas de operación está que:

a) El supervisor de zona, al inicio del año escolar, deberá planear la visita de carácter diagnóstica

b) El supervisor debe realizar la visita diagnóstica durante la segunda quincena del segundo mes de trabajo en todos los planteles.

c) En el desarrollo de las visitas diagnósticas, el supervisor deberá visitar cuando menos 4 grupos por plantel en un año escolar, con prioridad a los sextos años.

La supervisión como un modelo de gestión participativa.

Sin duda la función del supervisor no es fácil, pero no podemos negar que si se quiere podemos hacerla trascender si somos verdaderos educadores.

Roberto Pascual Pacheco, plantea un modelo de gestión participativa en donde ésta no se consigue con cambios de estructura sino que "es un modo de vivir, es decir, una cuestión de orden cultural, la cultura de la participación, donde está presente la forma de concebir y valorar las relaciones interpersonales, la comunidad, el grupo, los problemas"⁹

⁹ Pascual Pacheco."La cuestión educativa ante la innovación v el cambio" .Madrid, Narcea, 1988. (11 Congreso Mundial Vasco) pp. 37.51.

En el ámbito de la educación básica, el supervisor puede orientar su propia actuación como gestor que favorezca su contexto local y escolar en una educación orientada por una cultura de participación a través de tomas de decisión en común en la que se integre todo el colectivo escolar sin imponer su punto de vista en los demás a través de la mera influencia numérica.

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

Sin embargo, la práctica participativa no es satisfactoria en las escuelas a juicio de los componentes de la comunidad escolar educativa, no porque sea mala, sino que las expectativas que en ella se depositan no se realizan, tal vez por la propaganda que se le ha dado a ésta, en creer que con la participación se acaban las dificultades que se enfrentan las escuelas.

De hecho, se sabe que ésta no se da por sólo buena voluntad sino que hay que conocer las facetas que afectan la vida participativa: pérdida de tiempo, por ausencia de planeación, actividades personales negativas de algunos elementos, no se asumen responsabilidades, desconocimiento técnico de lo que es práctica participativa, y falta de liderazgo adecuado de los directivos.

Por esto, la participación de toda la comunidad educativa es un elemento central y su apoyo y fortalecimiento tienen que estar estrechamente vinculados a los avances que se puedan realizar al dotar de mayor autonomía o libertad a la escuela, que le permita establecer sus propios planteamientos al tomar decisiones en razón de su propio contexto, de su historia institucional y de su cultura organizativa y así analizar la realidad para dar respuesta a demandas e inquietudes existentes.

Aurelio Villa Sánchez¹⁰ entiende la autonomía escolar e institucional como, la capacidad del centro educativo para plantear los valores e ideales propios e intentar su desarrollo por medio de una gestión autónoma que procure dar respuesta a las necesidades de la Comunidad Educativa

El primer paso para crear un centro escolar autónomo es definir los fines, metas y objetivos que pretende y con los que se identifica, una escuela que establezca su misión determinando las metas, objetivos y propósitos en función de los valores e ideales que pretende desarrollar. Esto no significa que cada escuela hará lo que le de la gana; hay que recordar el derecho del estado de señalar pautas y objetivos para todos los centros escolares que aseguren un núcleo común.

Si a la escuela no se le ofrece la capacidad de decidir en las cuestiones y ámbitos económicos, organizativos, pedagógicos, etc., sino que se limita a la gestión de recursos dados para que logre objetivos predeterminados desde fuera, no sólo no tiene autonomía, sino posiblemente carecerá de la participación suficiente para considerarse agente responsable. Aquí surge la labor del supervisor, de culturizar a la comunidad educativa, es decir, ayudar a interiorizar los aspectos esenciales de la convivencia en participación.

Entre éstos destacan los valores que caracterizan la gestión participativa como los que se refieren a la dignidad de la persona, de respeto a los demás, a la transigencia, a la asunción de responsabilidades, al interés común por los demás, el respeto a la diversidad.

Esta culturización de los valores es rehacer la vida psicológica y de relación en nuestros centros de escolares, hasta que se haga vida propia en la comunidad educativa y somos los directivos, el motor de esa culturización que supone que nosotros reflejarnos como ejemplo imitable y al mismo contar con el tiempo suficiente para conseguirlo.

¹⁰ Joaquín Gairin, Aurelio Villa Sanchez. Autonomía Institucional de los Centros Educativos. Presupuestos Organización y Estrategias en: Autonomía y Funcionamiento Autónomo del Centro Educativo, Universidad del Deusto, Bilbao pp. 435, 449,453

Ante la propuesta de una organización participativa, Martín Moreno Cerrillo¹¹ aporta: no se trata de conseguir una nueva estructura organizativa, sino de concebir la organización escolar como proceso más que como resultado. La vida cotidiana de una escuela ofrece numerosas oportunidades favorables a la participación de todos, pues al tomar parte activa en un proyecto común, desde que se planifica hasta que se transforma en pequeñas realidades, se recorre un camino intermedio en el que, gracias a los procesos comunicativos, se van aprendiendo recursos y formatos de actuación cultural donde todos aprendemos a participar en distintos contextos, participando en ellos; exponiendo nuestros puntos de vista, argumentándolos, colaborando, organizando, asumiendo responsabilidades y tomando decisiones de forma cooperativa.

Transformar la supervisión escolar en su quehacer cotidiano.

El Programa Nacional de Educación 2001-2006,¹² en relación a la política de transformación de la Gestión Escolar, tiene como objetivo particular promover la transformación de la organización y funcionamiento cotidiano de las escuelas de educación básica, como el vehículo más adecuado para la generación de ambientes escolares favorables al logro de los aprendizajes de los alumnos.

Para esto enfoca sus líneas de acción en:

a) Establecer las condiciones necesarias para:

- Modificación de la normatividad
- Fortalecimiento de la supervisión.
- Reorganización administrativa y laboral.
- Impulso a la participación social

¹¹ Martín Moreno Cerrillo, citado en: Antolo2fa de Gestión educativa. SEP .2000, p. 136

¹² SEP. Programa Nacional de Educación 2001-2006. Dirección General de Investigación Educativa, 2000. p. 116.

b) Fortalecer las facultades de decisión de los directivos y de los organismos colegiados de las escuelas con el fin de:

- Establecer medidas organizativas y pedagógicas adecuadas que les permitan alcanzar los propósitos educativos.
- Que tengan la capacidad de decidir su participación en programas o acciones extraordinarias

c) Reorientar el ejercicio de la función de los directivos y fortalecer sus competencias profesionales para:

- Que ejerzan eficazmente sus funciones académicas.
- Que promuevan el mejoramiento continuo de la calidad en sus escuelas.

d) Promover la transformación de la organización y, funcionamiento cotidiano de las escuelas. En lo personal para lograr esa transformación tenemos que capacitamos permanentemente, asesorarnos técnicamente y evaluamos continuamente con el fin de establecer prácticas educativas en el aula que sean congruentes con los propósitos fundamentales de la educación básica.

e) Extender el tiempo destinado a las labores educativas de acuerdo a las características y necesidades de cada escuela.

f) Establecer acuerdos con la representación sindical para mejorar el funcionamiento de las escuelas.

Lo que este programa propone, nos lleva a reflexionar de la imperiosa necesidad de que el supervisor transforme su función en un proceso de construcción constante, que lleve a comprender que su labor de gestión institucional se encamine a participar de manera responsable y consciente con los directores, docentes, alumnos y Padres de Familia para que entre todos tomen decisiones que incidan en la calidad educativa.

Para que se dé esto, es necesario dinamizar los Consejos Técnicos donde los participantes puedan expresarse libremente, intercambiar expresiones con el propósito de mejorar su desempeño profesional en mejora de la escuela.

El supervisor dejará su postura de poder y control administrativo y junto con el director de escuela, organizarán y coordinarán el trabajo escolar. Estas acciones hay que entenderlas como el dirigir lo que cada persona hace de manera dispersa, en un grupo de trabajo que una esfuerzos hacia la realización de los objetivos visualizados en la etapa de planeación.

Esa función de organizar demanda un liderazgo cuya meta principal sea de interés a toda la comunidad escolar en un ambiente armonioso e integrado, que sirva para dar unidad y sentido global a toda la acción educativa. El supervisor significará las tareas que se realizan la calidad de vida y la convivencia como un verdadero promotor del desarrollo humano. Propiciará los valores fundamentales: igualdad, solidaridad, tolerancia, reciprocidad, democracia, justicia que faciliten la calidad de las relaciones que él mismo establece con su equipo de trabajo.

Como animador estar atento a los fenómenos grupales y de liderazgo, así como de los obstáculos y resistencias al asumir la tarea. Saber escuchar conlleva a desafíos, frustraciones, errores. Tiene que ser capaz de generar espacios de auto evaluación donde se manifiesten críticas ante las debilidades, errores y también satisfacción ante los logros.

La necesidad de formar a los directivos escolares en las tareas sustantivas de la escuela y crear condiciones para que en su actividad favorezcan los asuntos académicos,

sigue siendo urgente e impostergable, pues el ejercicio de esta función depende en gran parte el funcionamiento eficaz de la escuela.

Como ya se dijo con anterioridad, estas figuras concentran su actividad en atender las múltiples tareas administrativas de las dependencias superiores, muchas de las cuales desconocen las estrategias de trabajo y las prioridades establecidas en las normas, así como los materiales educativos y, en la mayor parte de los casos, carecen de la formación necesaria para evaluar y dar seguimiento al trabajo docente y al funcionamiento de la escuela en su conjunto.

El supervisor tiene que asumir plenamente la responsabilidad pedagógica para propiciar la congruencia y conservar el liderazgo en el ser y el quehacer de los docentes. Este liderazgo contribuirá a crear centros autónomos en un contexto de cambio de funcionamiento, donde las escuelas puedan ser vistas como organizaciones independientes, donde todos los miembros de la organización formen parte de ésta y en la toma de decisiones. En cierto sentido aparece una competencia que consiste en que la escuela es capaz de informar de buenos resultados y crear una imagen positiva ante los padres y el público en general. La evaluación y auto evaluación continuas se convierten, en actividades habituales

En un centro autónomo, hay que asumir más riesgos, no hay garantía de éxito y es necesario prepararse para posibles conflictos que siguen a una situación de inseguridad. En un sistema autónomo el equipo directivo tiene que ejercer una mayor autocritica y apertura a los críticos de otras instancias, (padres, profesores, alumnos, etc.).

Antonio Bolívar¹³ enfatiza que del liderazgo directivo dependerán los procesos internos y efectos e impactos del centro escolar ya la vez lo retroalimentarán en su rol de líder adecuando éste en contingencia para lograr mejor desempeño en su función. Ver figura Núm. 1

¹³ Antonio Bolívar. Cómo mejorar los centros educativos .Didáctica y Organización Escolar. Editorial Síntesis, España, 1999, pp. 182 y 183.



Esta necesita de una organización participativa, estructuras más flexibles y con mayor fluidez comunicativa, así como una gestión mas participativa en la toma de iones. Se sugiere también la conveniencia de supervisar el trabajo docente, aspecto muy pocos directivos realizan. Esta observación tiene como propósito conocer las aspiraciones, necesidades de apoyo que muestra el profesor y el directivo que como líder debe responder.

Lo esencial para la gestión del liderazgo es la conciencia del directivo de la importancia de ser realmente un líder activo.

El por qué de la formación de directivos.

Sobre la necesidad de formación para los puestos de dirección y liderazgo hay una gran diversidad de puntos de vista. Los que afirman que la formación de directores es la más importante que puede haber, hasta aquellos que mantienen que no es necesaria ninguna formación específica para la dirección. Pero esta última opinión lleva a un verdadero disparate.

Desgraciadamente, Glenn Immergat, R Pascual y Mary Lou Kanel Immergat¹⁴ consideran, que no se dispone de datos definitivos sobre los efectos de la formación de directores, lo que sí se necesita es un aprendizaje que capacite a la persona para realizar su tarea. Por lo tanto, la pregunta es qué preparación se precisa para conseguir una

¹⁴ Glen Immergat, Pascual Roberto, Mary Lou Immerget. Formación de Directores de Centros Educativos: Un enfoque práctico. Bilbao. Universidad de Deusto, 1995, p p. 14 -22

capacitación eficaz a la hora de desempeñar el trabajo de dirección. ¿Existe algún fundamento para la formación de directores de centros escolares? Ciertamente, los directivos tratan aspectos muy semejantes a los de un profesor. Sin embargo, entre el trabajo de uno y de otro se dan diferencias muy importantes.

Por ejemplo, los profesores trabajan directamente con los alumnos, mientras, que los directores trabajan indirectamente a través de terceros. La ocupación básica de un profesor la lleva a cabo con niños o jóvenes, mientras que un director lo hace con adultos. El profesor se encarga de la clase, y el director se ocupa de una organización más amplia, como es el centro escolar, coordina las actividades, es responsable de la comunicación, organización, control y funcionamiento de la escuela, de grupos, del Consejo Escolar, de los padres de familia, responde ante las autoridades educativas de la SEP. Este papel demanda otras capacidades y competencias diferentes alas de ser profesor.

De lo expuesto, se concluye la necesidad de una formación que capacite a la persona para ser directivo, pues tiene obligaciones y responsabilidades específicas.

En la actualidad, independientemente de cómo sea elegido el directivo escolar, el puesto requiere habilidades interpersonales de trabajo en equipo y en grupos, saber evaluar los resultados de la educación, en una palabra, ser responsable de un estructura de gestión académica.

Idolina Moguel Contreras, afirma que, "la función directiva requiere de un perfil innato y creado para desarrollar eficientemente esa tarea y debe poseer ciertas cualidades que le permitan realizar una gestión escolar que dé lugar a que se cumpla en plenitud la función educativa"¹⁵

¹⁵ Idolina Moguel Contreras. La Dirección escolar. En: Maestro, México, núm., 67, CONALTE, SEP, 1998, p 10.

La primera, ser responsable de la actividad administrativa, es decir tener los conocimientos de los documentos que constituyen el soporte indispensable de la realidad cuantitativa de una escuela, informar con veracidad y oportunidad.

El informe financiero de los manejos de los elementos monetarios y materiales necesarios que permitan proveer a la escuela una alternativa de funcionamiento en un ambiente coherente de convivencia armónica y saludable.

Otro rasgo sería, la buena administración de los recursos humanos, y para que se dé ésta es necesario conocer las Condiciones Generales de Trabajo, que le permitirá solicitar a sus colaboradores justo lo que la norma demanda, para no imponer actitudes arbitrarias sin relajar la disciplina laboral, en aras de un sindicato o autoridad que pudiese excederse en apoyo a sus integrantes.

La segunda, ser coordinador del trabajo pedagógico de sus maestros. Esto lleva a que debe que conocer el marco legal, es decir la Constitución General de la República; especialmente el artículo 3º; la Ley General de Educación, para conocer, cuáles son los objetivos que persigue la educación mexicana y determinar qué tipo de ciudadanos se quiere formar .

Conocer los planes y programas de estudio del nivel en que trabaja, para que por medio de ellos, se logren los objetivos propuestos. Asimismo, conocer los mejores procedimientos pedagógicos, para apoyar y orientar a los maestros en la conducción del aprendizaje.

La tercera, ser promotor del esfuerzo de la comunidad escolar, al orientar a los Padres de Familia ya los servidores públicos para que su labor incida en la vida escolar, asimismo aprovechar esa tarea para que la escuela salga y conozca a su comunidad, a fin de que la comunidad escolar forme parte de la vida social y así la sociedad la sienta suya, la proteja y la fortalezca.

La cuarta, ser impulsor de los valores sociales al impulsar todos aquellos valores que propicien la unión de un grupo social, como son: el amor a la Patria y la práctica de la democracia; mas allá de lo político y electoral; la conservación de la salud personal y del ambiente; el fomento permanente de la cultura; que los medios de comunicación colectiva influyan favorablemente no sólo en el proceso educativo sino en todo momento de la gestión escolar.

En la quinta, que el director sea un verdadero líder en el sentido más amplio de la palabra.

- Un líder que convierta a la gente ordinaria en extraordinaria.
- Que sea congruente y, sencillo y auténtico, es decir que predica con el ejemplo.
- El que procura desterrar de su alrededor el miedo y superarlo mediante el esfuerzo.
- El que sin imponer, consigue un cambio de actitud en sí mismo y en los demás.
- Es el que convence a sus colaboradores de que el trabajo en equipo es doblemente productivo.
- Motiva y ayuda a los demás para superarse permanentemente.
- Es un innovador y un apoyo, nunca un descalificador de la opinión y del trabajo ajeno.

El cambio en la educación se logrará, al desarrollar ese liderazgo en los directivos de nuestras escuelas.

Nuevas competencias, otros conocimientos, otra formación.

Desde perspectivas diferentes autores como Marc Henry Broch, Francois Cros, María

Luisa Herraiz¹⁶entre otros han abordado este tema y señalan algunas competencias que los directivos desarrollan en sus funciones:

- Los conocimientos:

Dominio de una cultura amplia

Dominio de lo sociopolítico

Dominio de lo cultural educativo

Dominio de lo curricular pedagógico

Dominio de lo organizacional

Dominio de lo jurídico y administrativo

Dominio de lo comercial, económico y financiero

- Los métodos (saber más)

De diagnóstico

De análisis prospectivo

De gestión

De evaluación

De resolución de problemas

¹⁶ Autores citados en Pozner de Weinberg, Pilar. "Ser directivo escolar". Tomado de, El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires, Editorial AIQUE, 28 Edición, 1997, pp. 93-127

- Cualidades personales (saber ser y estar): actitudes y aptitudes

Proactivo

Emprendedor

Sensible al cambio

Capacidad de construir Capacidad de anticipación

Capacidad de convocatoria

Flexibilidad

Saber escuchar

Persistencia y dedicación

Seguridad en sí mismo

Descontento creativo

Razonamiento lógico y analógico

Capacidad de organización

Capacidad para "pensar de pie", llevar la lucidez acuestas

Creatividad y rigurosidad

Saber mirar, para ver y actuar

Poder delegar

Capacidad de crítica y sostén

Dominar el arte de la argumentación

Flexibilidad conceptual.

En el momento de leerlos y escribirlos, reflexioné que dominar y desarrollar estas competencias no es nada fácil, pero son necesarias para poder transformar esa práctica gestora congruente con el "ser y quehacer" y cambiar nuestros viejos esquemas de pensamiento en las cuales fuimos formados y vivido que conllevan al "deber ser".

CAPÍTULO IV

VINCULACIÓN ENTRE EL SUPERVISOR Y LA COMUNIDAD ESCOLAR

Sabemos que la escuela es el lugar donde florece el proceso de socialización de la persona y potencia la formación de su escala de valores. Para llegar a conseguir esta función la escuela necesita organizarse en comunidad escolar, donde se compartan ideas, dudas, preguntas y experiencias.

En consecuencia de lo anterior, es necesario, que como profesionales y líderes que somos de la comunidad educativa, estar dispuestos a generar condiciones ambientales externas e internas para que a través de la relación interpersonal comprensiva, transparente y afectuosa nos desbloqueemos de presiones internas y externas, que en lugar de desorientar a los demás hagámoslos sentir que son capaces de crecer en direcciones insospechadas. Juan Lafarga le llama a ese desbloquear, Desarrollo Humano y se da cuando uno evita dar orientación a alguien convirtiéndose en Promotor del Desarrollo Humano. Este desarrollo se logra en la integración de las diferencias: todos buscamos la verdad, pero no de la misma manera. Lafarga dice: "Lo importante no es quién tiene la razón y quién está mal, sino hay que hacer formulaciones hipotéticas humildes, que integradas y enriquecidas mutuamente generen mejores concepciones".¹⁷ Hay que crear en nuestras escuelas comunidades educativas en donde, desde los directivos hasta los padres de familia, propiciemos atmósferas sociales de comprensión, honradez, solidaridad y afecto que faciliten nuestro desarrollo y el de los demás.

¹⁷ Juan, Lafarga Corona. "Desarrollo Humano hacia el año 2000". Docencia y Desarrollo Humano. Revista "Prometeo", Num. O, otoño 1992, U. I. A, México, D. F.

Cierto es que es fácil describir estas características, pero en la realidad cuesta trabajo aceptar actitudes de apatía desinterés y mediocridad de algunos maestros y autoridades y en ese momento que hay que poner a prueba la escuela, el diálogo, la empatía que dé explicación a esas actitudes y comportamientos y poder despertar en ellos la necesidad de sacudirse y transformar su práctica docente.

En ocasiones no propiciamos ese encuentro personal para aceptar a los demás con su personalidad, queremos que piensen y actúen como nosotros y como dice el Mtro. Manuel Mercader, hay que ver a la persona de frente, a los ojos, preguntarse por qué sonríe, qué piensa, hay que aprender a escuchar para comprender y no hablar para lastimar.¹⁸

Características actuales de la organización y del funcionamiento de las escuelas primarias.

Rasgos críticos principales.

Para regular las funciones académicas de directores, supervisores y docentes y se dé cumplimiento a la legislación educativa, existen reglamentos que en la cotidianidad de la tarea docente no se respetan. Eso sucede por distintas causas, por ejemplo el tiempo real. Disponible, la formación profesional de maestros y directivos olas tradiciones escolares, las demandas que el sistema educativo hace a la escuela y no tienen que ver con la labor docente. Así el supervisor de zona, concentra sus acciones en asuntos burocráticos (manejo de documentación escolar) que le dejan poco tiempo para involucrarse en el aspecto técnico pedagógico o porque desconoce cuáles son esas funciones.

¹⁸ Manuel Mercader Martines. No teman callar. Compiladores: Mauricio Roben Díaz y Gustavo Abud Pavía., UPN, México. 2000. pp.6 y7.

Las características de las escuelas difieren según el medio en que se ubican, su propia historia de formación y su antigüedad, por las características de los profesores y por la experiencia de los directivos.

Rodolfo Ramírez Raymundo,¹⁹ en su investigación nos dice que, estudiosos nacionales e internacionales, coinciden en señalar varios rasgos críticos del funcionamiento de las escuelas. :

a) Frecuentemente no se da ese trabajo colectivo con metas y tareas comunes. Los maestros realizan la tarea docente en células y no existe el espacio para intercambiar experiencias, discutir problemas de la enseñanza y toma de decisiones. Cuando hay la participación colectiva sólo tiene que ver con la organización de ceremonias, festivales o actividades para tener fondos; los directivos exigen el plan de trabajo anual como requisito administrativo.

b) Se reflejan situaciones conflictivas cuando se toca el tema de asuntos político sindicales. Condiciones laborales. Actitudes desfavorables frente al cumplimiento de las normas de la escuela y no se propicia el clima adecuado para procesar estas diferencias, que interfieren en su funcionamiento.

c) El consejo técnico escolar no funciona adecuadamente, pues en lugar de destinar el poco tiempo (dos horas mensuales) en tareas de planeación se usa para tratar aspectos administrativos y organizar otros asuntos que no tienen relación con lo pedagógico.

d) El tiempo que se destina al proceso enseñanza aprendizaje es reducido. Aunque la Ley General de Educación establece que el calendario escolar sea de doscientos días efectivos, está lejos de cumplirse. Pues existen muchos factores que provocan suspensión

¹⁹ Rodolfo Ramírez Raymundo La transformación de la organización y funcionamiento cotidiano de las escuelas Primarias: una condición imprescindible para el mejoramiento de la calidad de la educación. Primer curso nacional para: directivos de educación primaria. Lecturas, SEP, 2000, pp. 151-153.

de labores como: requerimientos administrativos por parte de la SEP. reuniones sindicales, convocatorias, concursos, campañas y cursos de actualización; otro problema que se da en las escuelas es la ausencia de control y disciplina en el trabajo, por lo que el ausentismo de los profesores es frecuente y si le agregamos el tiempo que se dedican a cuestiones de organización y control escolar (comisiones, cooperativa escolar , atención a los padres de familia, entrada y salida de los alumnos, observancia de las normas disciplinarias dentro y fuera del aula) sólo queda una cuarta parte del tiempo destinado a la enseñanza.

e) La relación entre los directores de escuela y los supervisores de zonas escolares tienen con los maestros y el trabajo en el aula se limita a la entrega de información e indicaciones que provienen de instancias superiores, sin orientar y apoyar al docente, en los libros de texto y materiales de apoyo.

f) Los valores escalafonarios reales y la manera de promoción laboral no se otorgan por la calidad del trabajo académico y de los resultados educativos obtenidos. Carrera Magisterial, establecida en 1992 consideró al desempeño docente entre los factores de evaluación para la promoción laboral. Este factor incluye la evaluación del aprendizaje de los alumnos, la participación del maestro en las tareas de la escuela y la relación con la comunidad. El órgano de evaluación escolar integrado por profesores y el director de la escuela otorgan la calificación final de este factor junto con los resultados del examen aplicado a los alumnos, pero en la realidad esta promoción laboral ha creado conflictos entre los mismos maestros, pues se acusan de que fulano o sótano no merece determinada calificación otorgándose todos el máximo puntaje, perdiéndose el objetivo de dicho programa, elevar la calidad de la educación nacional por medio del reconocimiento e impulso a la profesionalización del magisterio, a los profesores que obtienen realmente los mejores resultados educativos.

g) No existen mecanismos ni instancias de trabajo que permitan valorar lo que realmente sucede en el aula y se da prioridad al cumplimiento formal del llenado de documentos. Los directivos piden planes y avances programáticos sin entrar a los salones e interactuar con el maestro y los alumnos para comprobar si realmente lo que se registra en esos documentos se está llevando en la práctica y con qué propósito.

h) No existe una cultura de rendimiento de cuentas en donde la escuela y los maestros informen periódicamente a los padres de familia de los resultados educativos tales como: cuántos alumnos aprueban, reprueban, desertan, etc. y sólo porque los maestros asisten a talleres, o reuniones del colegiado se convoca a éstos para informarles de las calificaciones obtenidas por los alumnos o a solicitar una contribución económica que subsane una necesidad material.

Son muchas las causas probables de que las escuelas se caractericen por esos rasgos y son producto de diversos factores, por ejemplo: la preocupación del sistema educativo en ampliar la cobertura sin pensar en diseñar programas que mejoren la calidad escolar; la burocratización del sistema y como consecuencia la generación de demandas administrativas como reportes, informes estadísticos por cada departamento de la SEP y la responsabilidad de la educación de los niños y jóvenes no está compartida por la escuela, los padres de familia y la comunidad; la función de supervisores y directores además de la administración de personal ha tenido como propósito principal mantener la paz institucional para evitar conflictos con el personal docente y con los padres de familia ya esto le podemos agregar la relación con las estructuras políticas y sindicales que nos llevan a comprender el por qué muchos supervisores educativos reflejan desinterés por los asuntos educativos y desconocimiento de las exigencias, necesidades y orientaciones pedagógicas.

Otro factor que aunque ya se mencionó, se refiere a que los directores y supervisores en función, fueron profesores que ascendieron por antigüedad, puntaje acumulado en escalafón o por lealtad sindical y no por preparación o actualización. Este panorama explica el por qué los resultados de evaluación nacionales sean tan bajos a pesar de la reformulación de propósitos y enfoques de enseñanza, actualización y producción editorial por nombrar algunos, lleven a mejorar la calidad de la educación, y más aún cuando algún maestro trata de innovar su práctica docente en escuelas sujetas a costumbres y prácticas que no propician el trabajo disciplinado y colectivo, se enfrenta a dificultades, que las más de las veces lo lleva a renunciar a sus principios o solicita cambio de centro escolar.

Si esta cultura escolar fue producto de la combinación de factores externos e internos que han estado en nuestras escuelas durante varias décadas, su transformación tiene que ser producto de un proceso que modifique esos factores e involucre al personal docente y directivo en reconocer los problemas de la escuela y sus causas, así como de los recursos y capacidades de que disponen para superarlas.

Esa transformación no se logrará solamente por el establecimiento de normas adecuadas por parte de las autoridades, por la distribución de materiales de apoyo para mejorar la enseñanza o por el ofrecimiento de instrumentos y procedimientos novedosos o de cursos de capacitación. Se requiere la combinación de todos estos elementos y sobre todo que los maestros experimenten el proceso de transformación, lo adoptemos a nuestras propias necesidades y la de nuestros alumnos y comprobar que sí se puede trabajar con las nuevas exigencias.

El lugar de la gestión y la organización.

El ejercicio de un liderazgo efectivo por parte del directivo es esencial para asegurar el cumplimiento de la misión de la escuela. Se encargará de promover la colaboración profesional de los profesores; de fomentar la participación activa y responsable de la comunidad educativa, de propiciar el diálogo sobre los propósitos de la educación y sobre las formas de mejorar el funcionamiento de la escuela; de estimular el buen desempeño de los maestros y su interés en alcanzar la metas que se ha trazado la escuela; de generar un clima escolar que favorezca los aprendizajes al igual que la convivencia armónica, el aprecio por la diversidad y la cultura de la legalidad y la conservación de la calidad del ambiente y recursos naturales.

Para lograr lo descrito es necesario contar con un sistema de gestión orientado al aula ya la escuela. Es conveniente entender qué es gestión escolar y como todo concepto en construcción, el de gestión escolar, se define más fácilmente por lo que no es que por lo que es.

Sabemos que el concepto de gestión no es sinónimo de administración escolar, aunque la incluye y también sabemos que la organización escolar es consecuencia de la gestión.

Entendemos que la gestión requiere de un responsable; que para que ésta sea adecuada, dicho responsable ha de tener liderazgo, ha de vincularse con el quehacer central de la escuela, que es formar a los alumnos. Pero también la gestión escolar no se reduce a la función directiva, sino que pone a ésta en relación con el trabajo colegiado del personal y con las interrelaciones que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa y de la comunidad externa.

Gestión, por otra parte, es un sustantivo que denota acción de carácter creativo que supone cierta intencionalidad y discrecionalidad de los sujetos involucrados. Por eso, gestión escolar se asocia con la planeación escolar, así como con el quehacer cotidiano en el que dicha planeación se va ejecutando. Así las interrelaciones que la escuela establemente favorece, y la forma como procura que se tomen las decisiones, no son fruto del azar sino de la intencionalidad colectiva.

Hay que identificar nuevos modos de organización y una gestión capaz de generar una propuesta que propicie nuevas identidades culturales y profesionales con sentido de pertenencia, responsabilidad y apreciación hacia logros comunes.

-Desarrollar una nueva cultura de organización que consista en el desarrollo de prácticas de gestión caracterizadas por:

- * Objetivos de aprendizaje compartidos, por medio de un proceso de participación de los docentes y los demás segmentos de la comunidad escolar.

- * Definición de indicadores de logro que fundamenten las decisiones pedagógicas y asignación de recursos.

- * Estimulación de una cultura que valore el desempeño académico y el desarrollo de expectativas positivas para el éxito de los alumnos.

- * Articulación de los objetivos compartidos en un plan de desarrollo institucional. - Afirmar la función estratégica del directivo de la escuela y de la zona. -Fortalecer los nuevos roles de los docentes.

- Fortalecer acciones de concertación de la comunidad educativa.

Roberto Pascual²⁰, en su ponencia al II Congreso Internacional Vasco apunta, que la dirección escolar debe servir para dar unidad y sentido global a toda acción educativa. No basta con que la función sea participativa, sino que ésta debe abarcar la función docente, a las relaciones profesor alumno, de tal manera que día a día y en el corazón mismo de la comunidad educativa se haga realidad la nueva cultura que queremos crear en la escuela y para toda la sociedad.

La pedagogía democrática.

Lo más significativo de una comunidad escolar es que llegue a funcionar realmente en el plano de la relación pedagógica, en la que se establezca una auténtica relación de grupo humano, como condición previa para la labor educativa y de aprendizaje.

John Dewey,²¹ en su concepción sobre la democracia en la educación nos sugiere que para lograr una comunidad democrática hay que propiciar un ambiente de vida y de trabajo, en donde se dé la oportunidad de vivir de un modo ~ donde reine el orden, respeto y solidaridad, en donde todo lo que se haga hay que reflexionarlo y se dé paso a la liberación de la inteligencia.

Desgraciadamente en la mayoría de las escuelas se vive una política autoritaria donde el que ordena y sanciona es el director o supervisor, abusando del poder, en lugar de apoyar y asesorar al docente al utilizar sabiamente todos los elementos y recursos que la administración pone en sus manos en provecho de la educación de una escuela o zona determinada, a fin de obtener un rendimiento mayor que aquél que los administradores mismos consideran como bueno.

²⁰ Roberto Pascual Pacheco, op. cit., pp. 37-51

²¹ J. J. Maya R ..Datos bibliográficos de John Dewey Democracia y Educación. Universidad Francisco de Paula Santander España.

Es preciso que como maestros transformemos nuestra práctica docente dejando de condicionar a nuestros compañeros y alumnos, permitiéndoles formar parte de un proceso educativo más democrático y participativo, que permita conformar una sociedad política democrática, donde el hombre no sea indiferente ante la injusticia y el atropello a los derechos humanos.

Por supuesto, que no es fácil practicar la democracia, pues nos enfrentamos a una sociedad que refuerza las jerarquías, donde el poder político en el aula lo lleva el maestro, donde los medios de comunicación: radio, televisión, Internet, frenan el desarrollo auténtico de los niños, así como el cerrar el paso a los padres de familia para compartir con nosotros la tarea educativa de sus hijos y nuestros alumnos.

El papel del director y supervisor es determinante para dar paso a esa pedagogía democrática en donde se compartan metas, se rompan rutinas, se propicie la interacción de cada uno de los elementos que intervienen en la labor educativa, estableciendo un ~o permanente de comunicación, diálogo, progreso desarrollo y logros, no para unos cuantos sino para todos. En pocas palabras, la escuela reflejará sus propios valores democráticos, fomentando y permitiendo los valores múltiples o plurales, que lleve aparejada la consecución de un consenso del personal directivo, docente, alumnos, padres de familia y gobierno, donde se compartan acuerdos que contribuyan al trabajo cooperativo sin aislarse del mundo exterior y beneficiándose de él.

Isaías Álvarez García, hace un análisis de los valores que promueve o deben de promoverse en Educación derivados del artículo 3° Constitucional. El considera "que la promoción de los valores constituye un elemento fundamental de la calidad de la educación"²².

Los valores constituyen una fuerza interior que define y caracteriza a las personas, que da identidad y aglutina a los grupos humanos, afectan la dimensión más profunda de las

²² Isaías Álvarez García. "Marco Normativo Jurídico para la educación de los valores en México", en: foro internacional educación I valores. México, 1994 (ponencia)

personas, que está representada por su conciencia, por su sentido de responsabilidad moral, individual y social. Cuando una persona actúa contra sus valores, aunque ninguna autoridad lo sancione, el sentido de su propia conciencia moral la recrimina y la hace sentir mal consigo misma.

A la integración de los valores en un sistema jerárquico o tabla de valores, se le llama cultura y por medio de ésta los grupos humanos toman conciencia de su identidad propia, que les permite reconocerse entre sí y diferenciarse de los demás, así como relacionarse con otros grupos humanos; se van haciendo esfuerzos para apropiársela, renovarla y transmitirla de generación a generación.

Los valores más que enseñarse o predicarse se sustentan, se viven, se inducen por el testimonio de la vida diaria y por todo un conjunto de elementos ambientales. Las condiciones ambientales resultan fundamentales e insustituibles para promocionar los valores.

Por eso nos preguntarnos, ¿Cómo puede educarse en la democracia y la justicia cuando existen hábitos arraigados de manipular las decisiones y los procesos de participación? ¿Cómo puede educarse para la participación, premisa fundamental de un buen sistema democrático, cuando en la familia y en la escuela predominan las relaciones autoritarias y los sistemas unilaterales de decisión?

El trato respetuoso, el diálogo sincero y amable entre directivos, maestros, padres de familia, alumnos y personal de intendencia, en un plantel educativo > promueve los buenos modales y el sentido de respeto a la dignidad de la persona humana, más que muchas pláticas o conferencias sobre la importancia y necesidad de cultivar estos valores.

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (mayo 18 de 1992), ha planteado la necesidad de promover una nueva participación social en la educación; lo que realmente reclama la eliminación de normas y costumbres arcaicas, escritas y no escritas, en la que tanto los directivos como los líderes sindicales se basan para

bloquear esta misma participación. Esto, además, supone un proceso de motivación, concienciación y de estímulos adecuados a la participación de los padres de familia y de la comunidad en la educación. Los valores en los que se basan las acciones directivas juegan un rol relevante, ya que sobre ellos se asentarán las prácticas educativas que cimentarán esa cultura institucional y que por ser directivo no deja de ser educador.

Hay que proponer y promover un trabajo armónico que nos permita descubrir y entender la realidad y formas de vida de nosotros mismos, de los niños jóvenes y adultos.

La gestión pedagógica y las relaciones en el colectivo escolar.

La estructura de la vida cotidiana es compleja y su composición interna exige un trabajo arduo de interpretación y desciframiento. Su principal componentes el lenguaje, es decir, la palabra de todos los días, con la que charlamos, discutimos, acordamos nos acercamos y nos distanciamos de la gente con la que convivimos, se manifiesta ante los otros por medio de la voz que surge en una situación concreta acompañada de entonaciones, gestos e intenciones que le dan matiz y significado.

El lenguaje. Posibilita la relación entre las personas y sin él no hay comunicación ni vida social. Por eso se dice, que el lenguaje es el medio simbólico que posibilita la interacción. Esta se refiere al intercambio de vivencias, ideas, pensamientos, emociones, prejuicios y desconciertos. Pero el complejo engranaje de la vida en sociedad, los sentimientos espontáneos de atracción y rechazo, marcan el ritmo de las relaciones humanas.

En los centros escolares surgen estos sentimientos que limitan la comunicación, colaboración y participación., olvidándose de la importancia de escuchar y respetar las ideas o juicios de valor de los demás que llevan a procurar una gestión pedagógica de calidad. Toca al directivo (director o supervisor) dinamizar la acción educativa al lograr hacer congruentes las tareas y prácticas de gestión (atender a todo el conjunto de rutinas y tareas que hacen que la escuela funcione diariamente) con un sentido más amplio de la

misión de la escuela, de modo que como agentes de cambio comprometan a los maestros en dinámicas de trabajo que faciliten su desempeño docente y les permita establecer relaciones interpersonales que reflejen actitudes positivas y se manifiesten abiertamente la colaboración y participación. Entendiendo esta última como la aportación de ideas y sugerencias que propongan alternativas para incidir en los problemas que aquejan la vida escolar donde también se aliente la tarea de los otros y se reconozca que todos somos importantes; hay que avanzar en la creación de grupos que se rijan por los principios de la cooperación y la pertenencia.

Otros elementos que contribuyen a lograr una gestión pedagógica de calidad son:

- Desarrollar el trabajo colegiado, como una forma que crea y sostiene un ambiente escolar integrado, donde nos reconocemos como profesionales de la educación, pero a la vez como seres humanos, como un grupo con deseos y posibilidades de crear y desarrollar una manera distinta de trabajar en la escuela
- Entender la toma de decisiones, como el juicio que se hace sobre el valor de la información de la cual disponemos y sobre la conveniencia de algunas alternativas construidas en equipo, las que conforman un abanico de opciones con limitantes y posibilidades para poder llevarlas a la práctica.
- Asumir el juego de roles, con la meta de lograr los objetivos educacionales de la institución, reconocer que somos parte de ella y que al compartir el trabajo se establecen intercambios de toda índole, que le dan funcionalidad a una organización escolar creada y desarrollada por nosotros.

Por esto, resulta relevante resaltar el papel esencial que un liderazgo directivo debe desempeñar tanto en el desarrollo organizativo de las escuelas como en el propio desarrollo profesional de los recursos humanos con que cuenta el centro escolar. Son los supervisores los principales motores que propician la colaboración del personal docente; ellos deberían

fortalecer el quehacer técnico pedagógico como actividad central y articulada de la vida escolar. Esa cultura de colaboración descansa sobre cuatro postulados de interacción:

1. Los individuos deben ser valorados.

2. Puesto que los individuos son inseparables de los grupos de los cuales ellos forman parte, los grupos también deben ser fomentados y valorados.

3. La forma más efectiva de promover estos valores es a través del desarrollo de un sentido de mutua seguridad.

4. Fomentar la apertura entre el personal.

Esta interacción del supervisor con los directores y docentes responderá a fomentar un fuerte sentido de comunidad escolar, donde seamos capaces de trabajar juntos con responsabilidad y apreciación hacia logros comunes. Por eso se dice, que la supervisión es una actividad de servicio que existe para ayudar a los maestros en el desempeño de su labor, en un ambiente adecuado para trabajar a gusto.

Carl Rogers dice que "las relaciones con los demás pueden ser más eficaces cuando primero podemos nosotros mismos escucharnos con tolerancia y ser uno mismo".²³

Esta enseñanza de Rogers nos explica que de el hecho de aceptarnos tal como somos, las relaciones con los demás se harán reales, atractivas y por tanto vitales y significativas. Si podemos aceptar el hecho de que tal director o maestro nos hacen sentir molestos o nos aburren, podremos aceptar con mayor facilidad los sentimientos con que nos han de corresponder.

²³ Carl Rogers R "El proceso de convertirse en persona "en: El desarrollo de mi pensamiento profesional I de mi filosofía personal. México, Edit. Paidós, 1991, pp. 15 -3S.

Cualidades de la relación humana.

Las cualidades que acompañan a toda relación humana se jerarquizan e integran de una manera concreta, para configurar una peculiar y personal forma de vivenciarlas. La relación es una realidad dialógica que se establece por afecto, manejada por las emociones.

Según Rogers, la relación es un acuerdo, el que intervienen la percepción mutua, la experiencia de convivencia y la modificación de la conducta; los resultados de la relación perfecta son la comunicación recíproca, mejor comprensión del objeto comunicado, mejor funcionamiento psicológico y mayor satisfacción.

Las cualidades de la relación son muy complejas y Paciano Feroso²⁴ cita cuatro que son imprescindibles para que se dé ésta:

a) La comprensión, cualidad que significa la admisión por una de las partes del modo de ser, de la visión del mundo, de la escala de valores y de preferencias del ser relacionado, cuando el encuentro es positivo.

b) La tolerancia denota la capacidad de aguante de los defectos y de cuanto choca con los gustos de una de las partes relacionadas, pues como hay diversidad de seres humanos, es imposible sintonizar plenamente uno con otro.

c) El respeto es otra de las cualidades de la buena relación humana y aunque en la época que vivimos existen discrepancias; ideológicas, políticas y religiosas que configuran un mundo plural, no se puede pisar la dignidad y los modos peculiares de cada individuo, ya que la relación humana sin respeto, llevaría a constantes choques de libertades.

d) La aceptación es la cuarta y última de las cualidades de la relación humana, que reconfortan y vivifican a los demás y lleva al hombre a aceptar al otro como es.

²⁴ Paciano Feroso. "Teoría de 18 Educación. Una interpretación antropológica", en: El ser dialógico del Hombre v 18 Educación. 2-00. Barcelona. Edit. CEAC, 1985

Para poder superar dificultades en la organización escolar el supervisor y el colectivo escolar precisan de un diálogo horizontal en donde todos aprendan mutuamente, se estimulen entre sí, se acepten en la diversidad y pongan en práctica estas cualidades.

Un acto intencional para que la interacción se produzca.

Diversos teóricos han realizado investigaciones en ese aspecto de la interacción, pues surge la interrogante de que si una persona al interactuar con otra, realmente pueden entenderse.

Como la interacción está en el terreno de las vivencias personales y subjetivas, no se puede conceptualizar de manera total, precisamente por su lejanía de lo intelectual y del ámbito de la razón. Así, el concepto de interacción se utiliza en forma metafórica y por referencia a aspectos de tipo subjetivo que ayudan a manejar ese complejo fenómeno.

Todos los seres humanos poseemos un yo y somos reflexivos, es decir interactuamos con nosotros mismos: pensamos lo que hacemos y lo que ocurre en nuestras mentes es un elemento que nos permite decidir nuestro comportamiento. Nuestro yo no se queda inactivo y cambia en su actuar, por eso cuando nos enfrentamos a otros ya los objetos, afectan esa interacción con nosotros mismos y por tanto, también a nuestras decisiones, aunque algunas veces éstas sean irreflexivas o impulsivas.

Entonces, cuando dos personas interactúan, cada una de ellas está interpretando sus propios actos y los de la otra persona.

Pero, puede suceder que la acción entre dos o más personas no sea interacción. Por ejemplo, cuando alguien con poder imponga su interpretación y conduzca la acción según sus intereses y lleve a los demás hacia acciones no decididas, no reflexivas, sino basadas en el temor, la amenaza o simplemente en la imitación del otro.

En nuestro trabajo educativo, las relaciones lingüísticas entre el colectivo escolar pueden entenderse, como un proceso de interacción. Pues las acciones de unos y otros llevan a intercambios de información que producen modificaciones en la acción comunicativa; claro que las experiencias de los participantes será determinante para que se de la interacción que contribuye a adoptar roles y la mayor o menor implicación de los participantes.

Hay que definir a la escuela como el origen y destino educativo donde docentes y directivos reconozcan que son profesionales, que no siguen órdenes e instrucciones, sino que son personas capaces de identificar problemas y tomar la iniciativa para diseñar e implementar soluciones. Es necesario creer en los demás e imponerse retos para superarse como personas profesionales.

De ahí la importancia de la comunicación entre el supervisor y los directores que lleve al entendimiento y comprensión de sus acciones hacia las metas educativas fijadas en una relación dialógica que sirva como fuente de retroalimentación de ideas y apoyo.

En un diálogo, Nicholas Burbules²⁵ nos orienta, a que una persona puede preferir determinada posición, pero no de una manera intransigente. Está dispuesta a escuchar a los otros con simpatía e interés suficiente para comprender en forma debida el significado de la posición del otro, está también dispuesta a modificar su propio punto de vista si hay razones para hacerlo. Así se establecerá una comunicación permanente con los demás que permita compartir experiencias.

²⁵ Nicholas Burbules C. El diálogo en la enseñanza. Teoría y Práctica. La relación dialógica. Colección Agenda Educativa. Amorrortu Editores, S.A. Asunción, p. 45.

Los espacios colegiados son apropiados para esos intercambios comunicativos donde se reconocen diferencias en conocimiento, experiencia o capacidad, donde se mantiene reciprocidad y respeto, dejando que cada una de las partes hable y escuche, y donde se oriente hacia un final en el que ya no haga falta que la autoridad sea condición necesaria o apropiada para ninguno de los participantes.

Son decisivas para el vínculo que sostiene una relación dialógica: el interés, la confianza, el respeto, el aprecio, la afección y la esperanza. En un sentido metafórico empezar a aprender a establecer un buen diálogo es como aprender un juego hay que empezar a hacerlo.

Luis Villoro,²⁶ en su obra "La Fraternidad: base de toda comunicación auténtica", nos da a entender que, el aislamiento y exclusividad de una banda o un círculo restringido pone de relieve su espíritu antisocial, que lo aísla de la plena interacción con otros grupos, protegiendo lo que han adquirido, en vez de reorganizarse y progresar mediante relaciones más amplias y auténticas.

Por eso, uno de los retos como protagonistas de esa trama educativa, es romper con ese aislamiento, eliminando barreras como: ¡Cuidado ahí viene la inspectora!, cállense niños! párense como soldaditos y saluden a coro ¡Buenos días inspectora! y muchas expresiones más, que la verdad no halagan sino nos hacen sentir como extraños.

²⁶ Luis villoro. La Fraternidad base de toda comunidad auténtica", en : La situación mundial y la democracia. Coloquio de invierno UNAM., CONACULTA, FCE, 1992, pp. 88 90.

Sé que es difícil lograr ese ideal democrático que consiste en reconocer que para alcanzar el nivel de calidad hay que trabajar juntos, que los intereses se complementen y reciprocamente y las experiencias se comuniquen y se vivan en grupo, y como dice Francisco Gutiérrez²⁷, hay que educar en la comunicación dialógica, en la participación democrática, en la autogestión, en la creatividad, en el trabajo, en la praxis, en la libertad, 'en la justicia y en la esperanza'. Todo esto es educar políticamente.

Si como supervisores coartamos esta acción política, lo único que haremos es hacer de la comunidad educativa un planeta en donde sus habitantes se desajenen del servicio educativo, que los lleve a renunciar a la responsabilidad que la sociedad les exige, a convertirse en objeto de las decisiones políticas de los de arriba, en convertirse en seres pasivos, sin capacidad de pensar y actuar.

Para evitar que se cree ese ambiente, es necesario darle vida y fuerza a ese papel de liderazgo (no sólo de gestionarlo) para la mejora de nuestras escuelas compartiendo responsabilidades, facilitando tareas, ofreciendo y difundiendo una visión de la organización y de la enseñanza, donde se palpe que la escuela es un lugar de trabajo donde la participación en la toma de decisiones es compartida y así poder lograr metas claras.

Este quehacer educativo, como proceso comunicativo, es una tarea compartida, como dije con anterioridad, nace de una realidad cada vez más exigente, en donde se destierren el verticalismo para dar lugar al encuentro dialógico y de comunicación entre maestro-alumno, alumno-maestro, maestro-maestro, maestro-padres de familia y educando medios de información colectiva.

Para cambiar nuestras escuelas L. Stoll y D. Fiink²⁸ consideran que ese cambio es un proceso que comprende tres fases:

²⁷ Francisco Gutiérrez. "La educación como praxis política". México, Siglo XXI, 1990, p. 13

²⁸ Stoll, L. yO. Fíink. "Para cambiar nuestras escuelas". Barcelona, Octaedro, 1999

- ❖ La primera, de Iniciación que se da cuando tenemos la .decisión de cambiar.
- ❖ La segunda fase, que comprende la puesta en marcha al poner en práctica las reformas a nuestro quehacer docente.
- ❖ La tercera fase, Institucionalización, que describe si realmente las innovaciones se están dando en la práctica cotidiana.

Propuesta de cambio. Qué papel hay que desempeñar como supervisor en esta mejora de la escuela. Primero escuchar , comprender que cada escuela es diferente, apoyar las iniciativas de innovación de las bases, sensibilizar a los directores en su papel de líderes, promoviendo el desarrollo organizativo de los centros escolares y el desarrollo profesional de los profesores, involucrarse en el investigar, evaluar cuáles son los resultados en el proceso de innovación y sobre todo estimular y reconocer los logros y aportaciones que la comunidad educativa realiza, que hacen que aumente su autoestima y confianza hacia los demás al reflejar una imagen positiva dentro y fuera del aula y algo muy importante, estar consciente de que somos diferentes, y al considerar esta diversidad como fuente de energía mutuamente enriquecedora nos permitirá aprender de los demás, pues todos tenemos algo que ofrecer .

Por otra parte, al propiciar el ejercicio de la autonomía de los centros escolares, exige que los directores den vida a la dinámica colegiada, capaz de propiciar el trabajo en equipo. Silvia Schmelkes²⁹ le llama a esa capacidad "Liderazgo Profesional", que requiere las siguientes cualidades: Ser firme y con sentido claro, participativo, académico, es decir, que el líder tiene que ser un educador, estar enterado de lo que ocurre en las aulas y de lo que hacen los maestros, estar atento del apoyo que necesitan estos. En resumen, un liderazgo centrado en los procesos de enseñanza-aprendizaje, y para que esa gestión escolar

²⁹ Silvia Schmelkes. Calidad de la educación y gestión escolar", Ponencia presentada en el Primer seminario México-España Sobre los procesos de Reforma en educación básica. Primer curso nacional para directivos de educación primaria, SEP, 2000, p.130

se vincule con la calidad educativa se requiere un sistema educativo que modifique cualitativamente sus formas tradicionales de relacionarse con la escuela y que aunque pida cuentas también brinde apoyos.

Pero, qué herramienta servirá para involucrar a los docentes a ese trabajo colegiado, que responda a la misión de la institución y pueda solucionar la problemática que se presente en la escuela. Silvia Schmelkes nos invita a diseñar un instrumento que responda a esa necesidad: el Proyecto Escolar. Sabemos que la respuesta ante lo desconocido de este proyecto, es, más trabajo, nos quitará tiempo, hay que involucrar a los padres de familia, hay que rendir cuentas, en fin muchas negaciones al cambio.

Hay que comprender que este proceso de cambio no se da en un abrir y cerrar de ojos y que para lograrlo y mejorarlo tenemos, que participar y colaborar todos los miembros de la comunidad educativa de una manera continua, revisando y planeando el quehacer de la escuela aceptando tanto los triunfos como los errores.

Desde luego que el Consejo Técnico es el órgano responsable de darle seguimiento a que opere el Proyecto Escolar a lo largo del año, espacio donde se tomarán decisiones que se irán haciendo necesarias para corregir a tiempo el rumbo de dichas acciones y para esto se precisa que los directores escolares lideren este proceso de una manera creativa y dinámica.

Escuchemos cómo el mundo y la historia nos cuestionan continuamente sobre el papel que realizamos en las escuelas, de nuestra responsabilidad como transformadores y promotores de los valores que enaltecen al hombre para hacer un mundo cada vez más humano y justo, y de los viejos prejuicios y rutinas, que en lugar de crear ambientes armónicos, creamos escuelas desastrosas. Es necesario sacudimos y despertar de ese aletargamiento que nos enferma; descubrir que aún hay mucho que aprender y dar.

CONCLUSIONES

Con base en la investigación acerca de la función administrativa y técnico pedagógica del supervisor de zona escolar de educación primaria, se llegó a las siguientes conclusiones:

La función supervisora satisface más lo burocrático por la excesiva carga administrativa, dejando en segundo plano la cuestión pedagógica.

La inspección escolar realiza una práctica tradicional condicionada por el contexto donde se desempeña, sometida a la gestión sindical y los espacios para coordinar los aspectos técnico pedagógico no propician apoyo profesional, plural y participativo.

La participación activa, esencial y necesaria para los procesos de enseñanza aprendizaje, no se asumen totalmente por el supervisor, y como consecuencia no enfatiza la interacción con el colectivo escolar.

Los consejos técnicos no funcionan como es debido, pues sólo se utilizan para dar información administrativa o para planear actividades sociales

Los supervisores se forman en la práctica, adquiriendo el puesto por selección de escalafón y desconocen sus funciones de líderes académico, relegando las tareas pedagógicas.

.Existe una inadecuada distribución geográfica en las zonas escolares, (en algunas, las escuelas están lejos una de las otras).

Encontramos resistencia de algunos supervisores a las actividades de innovación para prepararse y transformar su rol directivo hasta convertirse en un líder escolar, que trabaje en estrecho contacto con el personal docente, en el desarrollo e implementación de metas educativas comunes.

Después de analizar y reflexionar sobre las actitudes del supervisor y sus funciones administrativas y técnico-pedagógicas, apoyada en lo que la teoría dice, y la experiencia personal vivida, podemos subrayar que el supervisor de zona escolar, tendrá que tener más conocimiento de su función directiva y evaluadora; ser congruente, es decir, predicar con el ejemplo; asumir y cumplir su compromiso pedagógico con las escuelas, propiciar el despegue del "deber ser" y promover el "deber hacer" y difundir la participación de sus escuelas en proyectos; reconocer socialmente el trabajo del colectivo escolar e involucrarse en la tarea pedagógica, actualizarse permanentemente para alcanzar un perfil profesional que contribuya a fortalecer la cultura de cambio en las escuelas hacia espacios de diálogo y reflexión en el trabajo colegiado, que le permita propiciar el aprendizaje, la interacción de todo el colectivo escolar y así el resultado de este proceso de cambio se reflejará en el aprendizaje de los alumnos.

Por otra parte, si los supervisores estimulan y animan al colectivo escolar para ejercer su práctica docente en un ambiente colegiado, ambos irán alcanzando el nivel de actualización; al coordinar, valorar, orientar y corregir las actividades que realizan el personal docente, los alumnos alcanzarán los propósitos educativos. Los maestros al observar que el director y supervisor se dedican más a lo pedagógico que a lo administrativo, se preocuparán por las tareas académicas ya las formas de enseñanza; la comunicación dará pauta para desarrollar la capacidad de escuchar, proponer y de tomar decisiones. No ignorar a los padres de familia, sino promover su participación, pues al darles la oportunidad de actuar se propiciará la comunicación entre maestros, directivos y alumnos.

De nuestro desempeño como gestores académicos depende que cada una de las escuelas que supervisamos se fortalezca la iniciativa y autonomía de los actores, en particular, el que se refiere al ejercicio de la autoridad escolar al suprimir prácticas fundadas en instancias de poder, ajenas al interés educativo y que impiden el logro de las metas propuestas por el colectivo escolar orientadas hacia lo que demanda la sociedad, un servicio escolar de calidad. Maestros solamente nosotros podemos hacer algo para elevar esa calidad educativa, brindémosles la oportunidad de ser cada día mejores.

BIBLIOGRAFÍA

ÁLVAREZ, Fernández Manuel. Manual de Organizaciones de Instituciones Educativas, Colección Educ. Al día, Escuela España, SA, Madrid, 1996, 446 pp.

ARNAUT, Alberto. Historia de una profesión. Los maestros de educación primaria. México, 1887-1994, SEP, Biblioteca Normalista, 246 pp.

BAZDRESCH, Parada Miguel. Vivir la educación. Transformar la práctica Textos educar. Educación Jalisco, 2000, 142 pp.

BOBBIO, Norberto y Michelangelo Bovero. Origen y Fundamentos del Poder Político, México, Editorial Grijalbo, 1985, 135 pp.

BOLIVAR, Antonio. Cómo mejorar los centros educativos. Didáctica y Organización Escolar. Editorial Síntesis, España, 1999, 223 pp.

BURBULES, Nicholas C. El diálogo en la enseñanza. Teoría y práctica Colección Agenda Educativa. Arnarrout editores. S.A. Paraguay 238 pp. CONALTE. Hacia Un nuevo modelo educativo. México, julio 31, 1991, 167 pp.

DEL POZO, citado en Eustaquio Martín. "Marco conceptual de la supervisión educativa" en previsión educativa. Madrid, Universidad Nacional de Educación a Distancia, 1988.

FERMOSO, Paciano, Teoría de la educación. Una interpretación antropológica en: El ser dialógico del hombre y la educación, 2da edición, Barcelona, Ed. CEAC., 1985, 362 pp.

GAIRiN, Joaquín, Aurelio Villa Sánchez. Autonomía institucional de los Centros Educativos. Presupuestos. Organización y Estrategias, en: Autonomía y funcionamiento autónomo del Centro Educativo. Universidad de Deusto, Bilbao, 1994, 532 pp.

GARCÍA, Álvarez Isaías, Marco normativo jurídico para educación en los valores en México. En: Foro internacional educación y valores, México, 1994, Antología Básica, Política Educativa y los Marcos Normativos, UPN, LE-94. México, 1994.265 pp.

GUTIÉRREZ, Francisco. La Educación como praxis política México, Siglo XXI, 1990,

GUTIÉRREZ, Sáenz Raúl. Introducción a la Pedagogía existencial. 2da Edición, México, Editorial Esfinge, 1987, 173 pp.

INMEGAR T, Glenn, Roberto Pascual, Mary Lou Kanel inmmegart. Formación de directores de centros educativos Un enfoque práctico. Universidad de Deusto. Bilbao, 1995.290 pp.

LAF ARGA, Corona Juan. Desarrollo Humano hacia el año 2000. Revista Prometeo, No 0, UIA, México, DF. 186 pp.

MAYA, R. J .J."Datos bibliográficos de John Dewey sus aportes" .Universidad de Paula Santander, España. Internet, Oficina de relaciones institucionales ofrelins a motilón ufps. Edu. Co a 1998.

MERCADER, Martínez Manuel. No teman callar. En: La pedagogía del Silencio. Compiladores: Mauricio Roberto Díaz y Gustavo Abud Pavía. Mérida, Yuc., México., febrero 2000, 146 pp.

MOGUEL, Idolina, "La Dirección Escolar". En Maestro México, Nurn 67, CONALTE, SEP, 1998, 15 pp.

OJEDA, Lizama Carmen. Formación del maestro. Necesaria Actualización. Diario de Yucatán, viernes 15/10/02.

ORTEGA, Neptalí Campirán y Justino Castillo Bustamante. ¿Qué significaría lograr una gestión académica? .en: El Proyecto escolar y la gestión académica. Antología Básica UPN, Organización del trabajo académico, México, 1994, 224p.p.

PASCUAL, Pacheco Roberto, La función directiva en el contexto Socio-educativo actual en: La gestión educativa ante la innovación y el cambio, Madrid, Narcea, 1988 (II Congreso Mundial Vasco).

PICHON, Riviere Enrique y Ana Pampliega de Quiroga. Psicología de la vida cotidiana. Ediciones Nueva Visión. Buenos Aires, 1985, 197 pp.

PODER EJECUTIVO FEDERAL, Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. 1992.

POZNER de Weinberg, Pilar. El directivo como gestor de aprendizajes escolares. "Ser directivo escolar" .Buenos Aires, Editorial Aique, 2da. Edición, 1997

RAMÍREZ, Raynumdo Rodolfo, La transformación de la organización y funcionamiento cotidiano de las escuelas Primarias: una condición imprescindible para el mejoramiento de la calidad de la educación Primer curso nacional para directivos de educación primaria. Lecturas, SEP, México, 2000207 pp.

ROGERS, R. Carl, El proceso de convertirse en persona. En: El desarrollo de mi pensamiento profesional y de mi filosofía personal, Buenos Aires, Edit. Paidós, 1991, 244 pp.

SANDOVAL, Etelvina, citada en Cuauhtémoc Guerrero Araiza, en: "El apoyo institucional al trabajo directivo en la escuela primaria Primer curso nacional para directivos de educación primaria. Lecturas SEP., 2000, 179 pp.

SCHMELKES, Silvia. Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas México. DF . 1996, 134 pp.

_____ Calidad de la Educación v Gestión Escolar Ponencia presentada en el primer Seminario México -España sobre los procesos de reforma en educación básica, Primer curso nacional para directivos de educación primaria. SEP, 2000, 207 pp.

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA, Manual de operación del supervisor Escolar de Educación Primaria. México, 1987, 120 pp.

_____ Quienes somos los supervisores Aspectos generales de las Funciones que realiza el supervisor de zona en el ámbito educativo y con los Programas Compensatorios. Mérida, Yuc, 1998, 11 pp.

_____ El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Antología de Gestión Educativa, 2000, 414 pp.

_____ Lineamientos Generales de Carrera Magisterial. Comisión Nacional, SEPSNTE, CM. México, 1998, 81 pp.

Programa nacional de Educación 2001-2006, Dirección general de Investigación Educativa, 2000, 158 pp.

_____ Antología de Gestión Educativa Acerca de la gestión escolar .México, 2000 413 pp.

STEPHEN, P. Robbins, comportamiento Organizacional, en: Cambio organizacional y manejo de la tensión. Pearson Educación, octava edición 665 p.

STOLL, L. y D, Fiink. Parra cambiar nuestras escuelas, Barcelona, Octaedro, 1999

VALLEJO, Martínez Marco Iván y Marco Iván Vallejo Carro "La supervisión escolar Como un proceso de gestión institucional participativa evaluación critica e investigación acción", Educar, revista de educación Núm. 16, Guadalajara, México, 2001.

VILLORO, Luis fraternidad en base de toda. Comunidad autentica en: La situación mundial y la democracia. Coloquio de Invierno. UNAM, CONACUL T A, FCE, 1992.

ZORRLLA, Fierro Margarita, Marisela Márquez Rodríguez y Pilar González Martínez, La gestión Pedagógica y la supervisión escolar en : Antología Diplomado en: Alta Calidad de la gestión escolar, México, 2001, 155 p.