

**SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
SERVICIOS EDUCATIVOS
DEL ESTADO DE CHIHUAHUA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD 081**

**“EL PROYECTO ESCOLAR COMO MODELO
DE AUTOORGANIZACIÓN”**

**TESINA: MODALIDAD ENSAYO
QUE PRESENTA**

ROSARIO GONZÁLEZ PINEDO

**PARA OBTENER EL TITULO DE LICENCIADA
EN EDUCACIÓN PRIMARIA**

CHIHUAHUA, CHIH., FEBRERO DEL 2003.

INDICE

I. INTRODUCCION.

II. DESARROLLO.

A. Modelo de autoorganización en el paradigma de la complejidad.

B. Planeación prospectiva o de innovación.

C. El Proyecto escolar.

D. Cultura participativa.

E. Comunicación.

F. El grupo operativo.

G. Papel del director.

H. Calidad y excelencia.

I. La gestión escolar.

J. Liderazgo.

K. Condiciones materiales de las escuelas.

III CONCLUSIONES.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS.

I. INTRODUCCION

El discurso educativo actual registra frecuentemente el concepto de proyecto escolar, el docente se encuentra bombardeado de información a través de los medios impresos, comunicados oficiales, charlas informales, etc. contienen muchos de ellos ideas que se refieren al proyecto escolar.

El presente trabajo nace de la inquietud por realizar un acercamiento a la comprensión de dicho concepto, empieza por mencionarlo como herramienta útil en nuestras escuelas, vistas como instituciones sociales que pueden organizarse con cierta autonomía, sin perder su función primordial, se hace una explicación breve de lo que es la planeación prospectiva, proporcionando algunas características más representativas de este tipo de planeación, para luego introducir lo que es el proyecto escolar, sus principales virtudes así como también la forma como se están desarrollando en nuestras escuelas.

Se hace un breve análisis de los distintos tipos de liderazgo, las formas de participación social que se requieren en este tipo de instituciones, la importancia de las comunicaciones y la dinámica interna de los colectivos escolares.

El desarrollo de las ideas de este ensayo pretende dar una panorámica general del entorno político-educativo del cual emerge como propuesta de autoorganización viable para nuestras escuelas. Sin dejar de señalar algunas debilidades que al interior de las organizaciones se observan y obstaculizan el buen desarrollo de los proyectos puestos en práctica.

Al término de este trabajo se ofrecen algunas conclusiones que se ponen a consideración del lector, mismas que constituyen una humilde opinión después de haber analizado los diferentes elementos que intervienen en el buen desempeño de todo proyecto escolar.

II. DESARROLLO

A. Modelo de autoorganización en el paradigma de la complejidad.

Existen diferentes modelos organizacionales a través de los cuales nos explicamos las instituciones y su funcionamiento, si nos ubicamos dentro del paradigma de la complejidad podemos encontrar que las escuelas son instituciones con una organización compleja en las cuales no es fácil detectar las causas de algún problema o disfuncionamiento ya que convergen diferentes factores a los cuales hay que atender en sus distintas dimensiones, las relaciones interpersonales entre los sujetos involucrados dan cuenta de las infinitas posibilidades que existen para relacionarse unos con otros, para analizar su funcionamiento no basta con desarmar la organización escolar en sus partes elementales y explicar uno a uno sus elementos sino que debemos analizar el todo en las partes y las partes en el todo, al mismo tiempo que nos fijamos en la manera como estos se relacionan entre sí .

Dentro del paradigma de la complejidad ubicamos al modelo de la autoorganización, para explicarnos las organizaciones escolares, bajo este concepto las escuelas serían capaces de producirse por si mismas con una capacidad para operar aún bajo condiciones distintas a aquellas que le dieron origen y aún más con capacidad para renovar sus propias estructuras ante alguna situación de crisis como las que se dan cuando la estructura actual pierde su natural acoplamiento con el medio ambiente por los continuos cambios que se gestan en él. Otro de las características dentro de los modelos de autoorganización son la identidad y autonomía. Los centros escolares poseen su propia identidad que los hace únicos y los diferenciamos de otros de su tipo.

A partir de las consideraciones anteriores podemos hablar de la escuela como una organización compleja que tiene sus propias características que la diferencian de las demás, otorgándole un carácter de única e irrepetible por tener identidad propia y en la cual entran en contradicción sus elementos internos los cuales hay que comprenderlos en una dialéctica de elementos antagónicos que se implican mutuamente hasta superarse a sí mismos y entrar en un estado más elevado de comprensión.

Es así como la manera de organización tradicional de las escuelas va perdiendo

adeptos, la autoridad vertical que asumía el director a su personal mostrando el camino y dictando las acciones ha realizar cual si fueran recetas quedó superado, no corresponden a las realidades actuales.

El modelo de autoorganización da pie a una forma diferente de realizar las tareas escolares, es así como nace el proyecto escolar, como herramienta útil en la consecución de fines comunes de un colectivo escolar.

B. Planeación prospectiva o de innovación.

Existen varios tipos de planeación educativa. Dentro de las corrientes modernas podemos identificar por lo menos cuatro diferentes corrientes: la administrativa, la de sistemas, la de desarrollo y la corriente prospectiva o de innovación.

El proyecto escolar corresponde a la planeación prospectiva o de innovación, en esta corriente la planeación se utiliza como un recurso estratégico para la construcción del futuro que se desea, en ella se inventan nuevos futuros. Esta corriente asume la postura de que el futuro se va construyendo con las acciones de todos en conjunto, el futuro no está predeterminado no hay que adivinarlo sino fabricarlo es por ello que el elemento detonador en este tipo de planeación es la visión del futuro deseado ya partir de allí se diseña un plan de acción o un proyecto.

Dentro de las principales tareas de la planeación prospectiva se encuentra la estructuración de acuerdos en la visualización de un futuro deseable, así como el establecimiento de compromisos de acción y de instrumentación de estrategias apropiadas para construirlo.

Russell Ackoff¹ describe este tipo de planeación como "...proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros y que no es probable que ocurran a menos que se haga algo al respecto", en esta concepción se destaca la importancia de la acción constructora del hombre en la modificación de su realidad.

La definición del futuro deseable se establece por medio de acuerdos y consensos de los sectores involucrados con ese futuro ya través de la identificación, selección y compromiso de instrumentación de estrategias apropiadas para lograrlo.

John Friedman, en su obra *Retracking America, a Theory of Transactive Planning*

¹ Ackoff Russell. Antología Panificación y Evaluación Institucional. cm. SEECH, 2001. P.72

(1973) comenta que la planeación innovadora debe ser considerada como una aproximación al desarrollo institucional que busca producir cambios limitados, pero relevantes para modificar y reorientar en el mediano y largo plazo al sistema de orientación social de una institución.

Además, Friedman distingue tres características principales en la planeación innovadora: la búsqueda del cambio institucional, la orientación a la acción y la movilización de recursos para su realización.

La planeación innovadora va más allá del incremento y mejora de las actividades actuales, la planeación innovadora crea un conjunto de categorías y actividades completamente nuevas que persiguen repercusiones de gran alcance. La generación de las nuevas propuestas y respuestas organizadas a los problemas y necesidades que se perciben recoge los esfuerzos articulados de especialistas en múltiples disciplinas y de los propios sectores interesados, basados en una articulación estratégica de programas y proyectos dentro de una jerarquía de prioridades que se instrumentan mediante estrategias apropiadas.

La planeación prospectiva o innovadora funciona en sentido inverso a la clásica planeación burocrática. La planeación prospectiva inicia en los futuros deseados, diseñándolo creativamente y dinámicamente sin considerar el pasado y el presente como obstáculos insalvables.

C. El Proyecto Escolar.

Es un instrumento de trabajo del colectivo escolar basado en la participación activa de todos los sujetos que intervienen en el proceso de enseñanza - aprendizaje, para abordar las tareas escolares y encontrar la mejor solución a los problemas educativos, en donde las personas se involucran a fondo con la misión educativa participando en un ambiente democrático en todas las facetas del proyecto.

El Proyecto escolar constituye una alternativa de trabajo distinta al tradicional plan institucional que comúnmente realizaba el director desde su óptica personal, el plan de trabajo era realizado para llevarse a cabo en un ciclo escolar y llegó a representar un mero requisito de corte administrativo con el que se tenía que cumplir institucionalmente, tenía la función de guiar las acciones del directivo al frente de su equipo de trabajo en la

consecución de las metas preformuladas.

A diferencia del plan, el proyecto escolar lleva un enfoque de cooperación entre todos los actores de la educación es una expresión consensada de voluntades que en conjunto persiguen un fin común que les es más sentido porque están involucrados desde el momento mismo de su formulación, en él se expresan los compromisos que cada uno asume desde su papel en el colectivo, recoge en su formulación el deseo de todos los participantes de una comunidad escolar por lograr sus objetivos a través de la actividad plena de todos sus miembros, haciendo todo lo humanamente posible desde su trinchera para resolver los problemas que en conjunto todo el colectivo visualizó como los más sentidos.

A través del proyecto escolar como instrumento de trabajo, Silvia Schmelkes² nos invita a cambiar nuestras escuelas, nos invita a realizar cambios significativos en la forma como están operando, para obtener un trabajo de mayor calidad, que logre resolver los problemas propios de cada institución.

El proyecto escolar, surge como un modelo dinámico y de mayor participación que el gobierno del Estado de Guanajuato ofrece como alternativa para enriquecer el trabajo colectivo en nuestras escuelas, tratando de establecer una reforma educativa desde y para las escuelas en particular. Parte de la premisa de que cada escuela tiene sus características propias muy diferentes que las distinguen de las demás y por lo tanto no se puede pretender tratarlas a todas con un plan idéntico que logre los mismos resultados en cada una de ellas. La planificación no puede por tanto ser uniforme, por el contrario, ésta debe tomar su forma particular acorde a su realidad contextual.

La escuela actual se ha expandido tanto, su cobertura se ha multiplicado considerablemente a sectores que antes ni siquiera se podía pensar, es por ello que se hace necesario replantearnos el modelo tradicional de organización que funcionó mientras existía cierta homogeneidad en cuanto a los sectores que se favorecieron tradicionalmente con este servicio. Hoy es necesario considerar esa diversidad de escuelas que conforman el sistema educativo actual, considerar sus diferencias tan radicales y dar una mayor flexibilidad en su actuar para que cada una de ellas vaya tomando su rumbo conforme a

² Schmelkes Sylvia. Educación y Prospectiva, S. C. Tomado de Antología de Educación Especial SEP 1997.

sus necesidades y características específicas.

Silvia Schmelkes reconoce la profesionalidad de los trabajadores de la educación y plantea que como tales debemos asumir esa postura ante el trabajo escolar, pues somos capaces de identificar los principales problemas que nos aquejan así como también de elaborar estrategias de trabajo que nos conduzcan a la solución de los mismos a través de un espíritu entusiasta y lleno de iniciativa.

No obstante que un proyecto escolar no constituye de ninguna manera una receta que debemos seguir paso a paso, sino la elaboración en conjunto de todos y cada uno de los participantes en el colectivo escolar, conviene tomar en cuenta algunos elementos que Silvia Schmelkes nos sugiere como componentes deseables de todo proyecto escolar.

1.- La visión de futuro, que no es otra cosa que el horizonte de llegada, el lugar que queremos ocupar al término de nuestro trabajo, la meta que nos da un mayor sentido a los esfuerzos cotidianos que vayamos realizando.

2.- El diagnóstico de los principales problemas que nos aquejan como escuela, realizar un análisis causal y una jerarquización de los mismos con el fin de establecer prioridades e irnos centrando en los que combatiremos en cada ciclo escolar.

3.- La definición de los objetivos. Estos deben plantearse de tal forma que se puedan observar en los destinatarios como resultados diferentes al estado actual.

4.-La definición de compromisos. En este apartado debemos definir lo que estamos dispuestos a aportar como persona y como equipo para el logro de los objetivos. Aquí se conjuntan tanto las cosas que estamos dispuestos a hacer, dejar de hacer o hacer de manera distinta.

5.- La definición de las estrategias. Aquí se especifican las acciones a realizar, los caminos relativamente estables que nos llevarán al horizonte dibujado.

6.- Los recursos necesarios. Aquí se habla tanto de recursos financieros como materiales y humanos que sean necesarios para la realización de nuestro proyecto.

7.- Los apoyos necesarios. Se refiere al apoyo técnico-pedagógico principalmente que pudiéramos demandar de algún personal capacitado que sea importante como soporte para nuestro proyecto.

8.- Seguimiento y evaluación. Debemos establecer de antemano qué vamos a evaluar, cómo y cuándo lo vamos a realizar e ir checando continuamente el avance de

nuestros objetivos.

Aunque los ocho puntos anteriores no constituyen de ningún modo un modelo rígido a seguir, sí es conveniente tomar en cuenta cada uno de estos puntos y otros que se consideren importantes a la hora de definir nuestro proyecto ya que constituirán una herramienta útil que harán más claro nuestro trabajo.

Después de terminar el diseño del proyecto la tarea apenas empieza, debemos recordar que el proyecto escolar no es de ninguna manera nuestro objetivo, sino la herramienta que utilizaremos para resolver la problemática sentida en nuestra escuela, por lo tanto ningún proyecto tiene valor si no se lleva a la práctica, la ejecución del proyecto es la fase primordial, medular del trabajo, un diseño bien elaborado contribuirá para que no nos perdamos en el camino y será una guía eficaz que nos hará el trabajo más centrado en los logros que nos proponemos, permitiéndonos hacer adecuaciones sobre la marcha y en general nos orientará a través de la realización de nuestro trabajo.

La constancia es quizá la clave para asegurarnos que llevaremos a feliz término nuestro trabajo colegiado, esa constancia en nuestras intenciones de cambiar nos hará mantener el rumbo a lo largo del recorrido que a veces puede no ser muy placentero, debemos mantener una constancia personal en nuestros compromisos adquiridos tanto en lo individual dentro de cada uno de los que conformamos el equipo de trabajo, así como en el colectivo mantener la constancia de esfuerzos compartidos teniendo siempre como meta la visión de escuela que construimos al inicio de la tarea.

Es importante estar conscientes desde el inicio que el camino hacia la visión de la escuela que queremos puede traernos muchos obstáculos que a veces nos parecerán insoslayables, debemos estar preparados para darnos ánimos unos a otros cuando así se requiera, con la conciencia y la intención colectiva del éxito en nuestra misión de conjunto pero sobre todo el compromiso adquirido de antemano para no dejarnos derrotar por los problemas que pudieran presentarse a lo largo del camino. Los problemas que se presenten deben reconocerse como tales, tener el coraje de afrontarlos con valentía y decisión, ventilándolos abiertamente y con oportunidad, discutirlos al interior del consejo técnico para que entre todos busquemos una solución viable y no entorpezcan la obtención de nuestras metas.

Una parte esencial dentro del proceso de ejecución del proyecto lo constituye sin

duda el seguimiento. El seguimiento del proyecto se sustenta en la autocrítica constante, tanto la autocrítica personal como la autocrítica al equipo en su conjunto. Este proceso de seguimiento es el que nos permite darnos cuenta a tiempo de los logros y fracasos que estamos teniendo a lo largo de la ejecución del proyecto, si llevamos una valoración constante de la forma en cómo está resultando nuestro trabajo, estaremos en posibilidad de corregir el rumbo cuando sea necesario o bien reforzar las acciones que nos estén resultando favorables.

El seguimiento es un proceso que puede resultar doloroso pues implica enfrentarnos con valentía a la realidad que estamos obteniendo con nuestras acciones, es aquí donde revisamos entre todos si efectivamente nuestros compromisos ofrecidos en el diseño los estamos llevando a la práctica, para ello debemos estar en la mejor disposición de recibir las críticas de nuestros compañeros con valentía y compromiso y de la misma manera manifestar a los demás nuestras observaciones con madurez y profesionalismo, ser capaces de aceptar nuestros errores, corregirlos y continuar adelante en nuestra tarea en común acuerdo siempre con el equipo de trabajo.

El proyecto escolar desde su nacimiento es claro en sus principios como trabajo colegiado y comprometido, sin embargo, en la práctica se ha venido distorsionando su aplicación en algunas ocasiones debido a los apoyos económicos que se obtienen al presentar una institución su proyecto escolar. Esta modalidad, hace que sea visto como un trampolín que nos ayuda a agenciarnos recursos para nuestros planteles y algunos directivos y docentes han caído en la tentación de elaborar "proyectos escolares" al vapor que nada tienen que ver con la idea original de Silvia Schmelkes y su equipo de trabajo. Se ponen a trabajar desde su escritorio con el trabajo dividido el cual no socializan y simulan sacar un proyecto de escuela que no tiene sentido para el grupo en su conjunto se agencian los recursos pero luego resulta que fracasan a la hora de desarrollar el proyecto porque no fue un trabajo consensado, no están sentidas las necesidades, no hubo compromiso de los involucrados y lo sienten como una carga de trabajo adicional con el que deben cumplir paralelamente a lo institucional. De esta manera se obtiene como resultado un rotundo fracaso, pero no es que el proyecto en sí sea malo sino las formas como se pretendió implantarlo, desde la estructura verticalista de imposición que tantas veces ha dado muestras de fracaso.

Es pues conveniente tener en cuenta el trabajo de equipo como base primordial en la elaboración de proyectos pues solo así se sentirán involucrados todos y cada uno de los actores de la institución escolar.

D. Cultura participativa.

El proyecto escolar desde el inicio hasta el fin está basado en la participación activa de todos sus miembros, pero frecuentemente nos topamos con el grave problema de que no estamos acostumbrados en nuestras escuelas a ejercer esa actividad de forma espontánea, hemos sido formados durante generaciones para obedecer instrucciones, órdenes, directrices, nuestra capacidad creativa ha sido limitada no somos capaces de manifestar nuestras ideas para la resolución de problemas si no estamos al frente de un grupo si no tenemos el poder legal de la autoridad.

La participación en los colectivos se ha limitado durante años en el mejor de los casos a levantar la mano para decidir de entre varias opciones la que nos parece más adecuada para dar solución aun problema, no estamos acostumbrados a discutir, a manifestar nuestras opiniones y defenderlas con argumentos sólidos a escuchar con tolerancia las opiniones de los demás y cuestionar sus pro y sus contra con respeto y en un afán de llegar a acuerdos, no es suficiente con que llegue un día y nos digan: "maestros, a partir de hoy pueden expresar libremente sus opiniones y debemos llegar a una solución en conjunto", es una tarea muy difícil si tomamos en cuenta que han sido muchos años sin tener esas opciones, es cuestión pues de cultura, no tenemos esa cultura participativa en nuestros colectivos escolares, no hemos desarrollado habilidades para comunicarnos al tú por tú en un debate de opiniones con argumentos sólidos, la participación no es una técnica que debamos aprender a utilizar mediante un curso para trasladarla a su aplicación como si se tratara de enseñarnos a manejar un aparato que esta ahí a nuestra disposición una vez que se nos ha sido enseñado su funcionamiento.

La participación es una forma de vida una cultura que requiere tiempo y vivencia irla construyendo, es por eso que al introducir la participación en los colectivos se da ese choque cultural entre los paradigmas más arraigados de las personas pero que es necesario que se realice dicha confrontación, para acceder de una manera adecuada a la nueva forma participativa de resolver los conflictos.

Existe la necesidad de una cultura de pertenencia al centro docente, una pertenencia tanto psicológica como social; de compartir, de hacer nuestro lo mío y lo tuyo, del bien común, pasar de la intransigencia a la transigencia, venciendo la cerrazón y la tosudez para concederle al otro el derecho a opinar, aceptando que en el grupo no son contrarios aunque sí diversos y extraer de ello la riqueza que pudiera explotarse, evitando las confrontaciones radicales en pro de la concordia para enaltecer al grupo por encima del individuo. Son todas estas circunstancias retos a vencer en la conformación de un colectivo que se precie de vivir una cultura participativa.

La vida participativa en nuestro país no ha sido aún culturizada. La democracia no es el común denominador que prevalece en nuestros modos de resolver los conflictos, es necesario pues desarrollar los hábitos democráticos, venciendo el trasfondo histórico que esta característica acarrea al tratar de vivir de buenas a primeras un proyecto escolar sin estar impregnados de esas vivencias de participación eficaz.

E. Comunicación.

El colectivo escolar es un grupo donde la comunicación juega un lugar importante, el proceso de comunicación podríamos definirlo como el hecho por el cual se transmite un mensaje o comunicado de un emisor a un receptor utilizando para ello algún medio como el lenguaje hablado o escrito principalmente. En nuestras escuelas encontramos frecuentemente que este proceso de comunicación se da de una forma deficiente, deformando los mensajes tal vez por no saber utilizar correctamente los medios disponibles para su transmisión a quizá debido a una incorrecta manera de interrelacionarnos. Con la introducción del proyecto escolar este factor se torna multidimensional por sus diversas formas que nos ofrecen una gran variedad de modos de comunicarnos.

A lo largo de la vida de un grupo toma forma una estructuración particular y progresiva de las comunicaciones que en él se dan, históricamente hemos vivido una cultura escolar en donde la comunicación se da por lo general de una forma vertical, lineal del sujeto que representa la autoridad hacia abajo a través de una serie de indicaciones, órdenes y directrices y viceversa el papel de emisor lo toma el profesor de banquillo principalmente como respuesta a los requerimientos de la autoridad a través de informes,

llenado de formularios, concentrados, etc. Rara vez ponemos en nuestras escuelas tradicionales a funcionar esa riqueza de oportunidades que nos brinda la extensa gama de formas que nos brindan la red de comunicaciones que hoy en día tenemos a nuestro alcance, los acuerdos hay que discutirlos, los problemas a razonarlos en equipo, el grupo de trabajo en el proyecto escolar carece en la cotidianeidad de esas barreras tajantes de yo hablo tú escuchas y obedeces, aquí se trata de todos en conjunto, encontrar una solución a algún problema del colectivo, y la forma de lograrlo es poniendo a debatir las ideas de todos en un ambiente de comunicación real en donde se puedan entender todos los miembros del colegiado. La tolerancia, el respeto, el saber escuchar son cualidades muy importantes en este contexto, la dinámica que impera en este tipo de grupos es muy rica y nos lleva a la toma de decisiones en colectivo, al final de una ardua discusión de las diferentes posibilidades.

El autoritarismo quedó atrás para dar paso a la democracia y en una democracia todos tienen derecho y obligación de opinar, ya que esa riqueza de opiniones es la que le da el verdadero valor aun equipo de trabajo, las decisiones son consensadas y por lo tanto los sujetos se comprometen con las decisiones porque son decisiones de todos en conjunto y no impuestas desde arriba por una orden superior, las acciones que se emprendan estarán llenas de significado puesto que fueron puestas a consideración por el debate de todos los miembros del grupo.

El directivo debe promover con su actitud en todo momento que la comunicación fluya libremente con su espontaneidad y frescura que da el placer de una charla entre amigos y compañeros, los integrantes del grupo deben sentirse animados a expresar su sentir en todo momento venciendo los miedos al ridículo que pudieran surgir, sabedores que conviven en un ambiente sano donde el respeto tiene un lugar predominante.

F. El Grupo Operativo.

El colectivo escolar es un grupo de personas organizado alrededor de un fin común. Al interior de los grupos se dan relaciones interpersonales espontáneas y otras reguladas, aunque pueden darse las dos a la vez. La técnica operativa apunta a instrumentar la acción grupal, privilegia la tarea grupal. Esta técnica tiene por finalidad que los integrantes de un grupo aprendan a pensar en una coparticipación del objeto de

conocimiento, basándose en que tanto el pensamiento como el conocimiento son producciones sociales no meros hechos individuales.

La realidad actual en nuestras escuelas exige el aprendizaje de nuevas formas de participación en nuestros centros de trabajo. El conjunto de maestros se enfrenta a distintos miedos en ese proceso de modificación de conductas habituales ya estereotipadas: el miedo a la pérdida del equilibrio ya logrado en la situación anterior y el miedo al ataque en la nueva situación en la que aún no se siente adecuadamente instrumentado generan en él un sentimiento de ansiedad y angustia ante el cambio, y se autoprotege resistiéndose a tales cambios.

El grupo operativo trabaja en la resolución de las situaciones de ambigüedad que se dan al interior del mismo, enfocándose a resolver las contradicciones internas a través de un análisis sistemático de las mismas, ya que las situaciones dilemáticas esterilizan el trabajo grupal y actúan a la defensiva ante una situación de cambio.

El coordinador de un grupo operativo tiene como tarea principal el reflexionar con el grupo acerca de las relaciones que se establecen entre ellos como integrantes del mismo y con la tarea preestablecida. La heterogeneidad de los grupos nos da una riqueza de enfoques y modelos internos que al ser abordados convenientemente dentro del grupo a través de una dialéctica grupal nos lleva a una interpretación conjunta de la realidad.

La interpretación debe dar significados al grupo como tal, su valor está dado por la operatividad, es decir, su función reestructurante que permita el logro del objetivo del grupo, la decodificación del sentido de lo emergente.

La rigidez y el estereotipo dentro de los grupos constituyen un obstáculo que debe ser atacado en las estructuras de nuestras instituciones escolares, puesto que la resistencia al cambio dificulta la comunicación efectiva y el aprendizaje de nuevas formas de intercambio grupal.

G. Papel del Director.

La función directiva es concebida desde una nueva perspectiva, al abrirse camino el nuevo modo de convivencia educativa, es necesario visualizar el nuevo papel del director como una figura animadora del equipo de trabajo, más que un capataz al mando de un grupo de trabajadores, se convierte en un miembro más de ellos con el espíritu de

servicio a la causa común, es un líder un animador, un coordinador que guía al conjunto en la consecución de sus propósitos luchando hombro a hombro junto a sus compañeros y sintiendo el compromiso compartido de sacar adelante la tarea común, el proyecto es de todos y cada uno de los miembros del colectivo, al igual serán el disfrute de los logros obtenidos y el reconocimiento al trabajo realizado.

Las cualidades ideales de un directivo han variado, es necesario que sea una persona capaz de comunicarse a fondo con su personal, ser capaz de desarrollar en el colectivo un sentido de pertenencia común, tendrá que dedicar mucho de su tiempo en reunirse con las diversas entidades del centro educativo, con los alumnos, maestros, padres de familia y todo aquel sujeto involucrado en el quehacer escolar; ir construyendo paso a paso un colectivo con valores comunes, con intereses afines, tener vivencias en común a través de los pequeños hechos cotidianos tan sencillos como el compartir un almuerzo .

Tal vez la principal virtud en los directivos en proyecto escolar consista en la capacidad para lograr consensos, tarea nada fácil si tomamos en cuenta la diversidad de formaciones que tuvieron los docentes a su cargo, el número tan grande que conforman las asociaciones de padres de familia y la enorme cantidad de alumnos con los que a diario convive, es sin duda una tarea titánica pero en la medida que el director se compenetre con todos ellos, conozca su grupo de trabajo irá creando poco a poco ese clima propicio para el trabajo en común, lleno de vivencias y actitudes positivas idóneas en la conformación de una comunidad educativa sana y dispuesta al trabajo común.

El director juega un papel muy importante en la solución de los conflictos que se presenten en el colectivo escolar, la manera en que maneja los problemas, el cauce que les da y la toma de decisiones deben reflejar su interés, comprensión y generosidad, a la vez que toma en cuenta las diferentes posturas a través de una escucha eficiente, actuando con flexibilidad y relatividad, anteponiendo los intereses del grupo a su postura personal.

La figura directiva será pues I a través de su trabajo de coordinación, quien le de unidad y sentido global a toda la acción educativa, haciéndose presente en todas las entidades del hecho educativo y manifestándose en todas y cada una de las etapas del trabajo de proyecto.

H. Calidad y Excelencia

Existen dos vocablos ampliamente difundidos en la actualidad al hablar de organizaciones, los conceptos calidad y excelencia se encuentran presentes en toda institución que se precie de estar a la vanguardia. Las organizaciones sociales no son una excepción a la regla, las instituciones escolares se han visto inmersas en este proceso de construcción hacia la calidad y la excelencia, pero, ¿qué significa ser una escuela de calidad? ¿podemos identificar una escuela como desarrolladora de la excelencia?

A la hora de analizar las diferentes acepciones que nos explican el concepto de calidad nos encontramos con una amplia gama que van desde el mero hecho de la utilización de los recursos con el mayor rendimiento, la reducción de los errores al máximo hasta llegar a considerar en el lado extremo a la calidad como toda una ciencia.

La calidad en educación es un concepto sumamente difícil de definir, no existe un concepto general y mucho menos universal, su definición depende de múltiples factores, depende de quién la defina, del país donde se refiera, las intenciones para las cuales se explique el concepto, de las circunstancias específicas de la institución, en fin, podemos decir que el concepto de calidad es un concepto que se construye y reconstruye por la comunidad involucrada, nunca será un concepto acabado, es cambiante al paso del tiempo y al modificarse las circunstancias, se van tomando otros criterios para definirlo .

Calidad educativa es pues un concepto que desarrollamos en común acuerdo, una condición que otorgamos ala acción de educar que llevamos acabo en nuestras instituciones particulares y para ello tomamos como referencia ciertos parámetros, ciertos criterios que consideramos positivos. Estos criterios se dividen en generales y específicos.

Los criterios generales para definir si una institución está llevando a cabo una educación de calidad se pueden encontrar en la filosofía que define nuestras instituciones, así por ejemplo; en México contamos con una constitución que define el tipo de educación que se pretende ofrecer en las instituciones escolares. El Artículo 3º. Nos define cómo debe ser la educación que imparta el Estado, así nos habla de una educación laica, gratuita y obligatoria, que desarrolle armónicamente todas las facultades del individuo. Existen valores normativos como la dignidad humana, la justicia social, la libertad, la igualdad de derechos y oportunidades, la participación y la transparencia, todos ellos principios generales de todas la sociedades que se apresian de ser democráticas. En consecuencia, si

en nuestras escuelas encontramos estas cualidades en esa medida podemos hablar de que estamos llevando a la práctica una educación de calidad.

Además de los principios generales que nos pueden establecer un parámetro para medir la calidad educativa, contamos con criterios más específicos que se refieren a las instituciones particulares en que nos desenvolvemos, ya dijimos anteriormente que estos criterios se establecen de común acuerdo en las instituciones. Serafín Antúnez en su conferencia dictada en Cancún, en 1999, nos ofrece los siguientes como criterios específicos de calidad educativa:

.Existencia de revisión y evaluación constante en relación con el cumplimiento de la tarea fundamental de la escuela y capacidad para llevarlas acabo con la intención de utilizar sus resultados para mejorar la teoría y la práctica.

.Existencia de actuaciones concretas en relación con la atención de la diversidad de alumnos y de profesores.

.Existencia de recursos suficientes, capacidad para adecuarlos a los fines que se pretenden y uso eficaz y eficiente de esos recursos.

.Existencia de cauces y órganos para posibilitar la participación en la gestión de la institución.

.Existencia de dispositivos y acciones específicas para el desarrollo personal y profesional de los maestros, directivos y especialistas que allí trabajan.

.Ambiente de trabajo agradable y clima institucional satisfactorio y estimulante.

.Existencia de parcelas de autonomía suficientes, de capacidad para administrarlas y uso eficaz y eficiente.

.Finalmente, el trabajo colaborativo de los profesores constituye uno de los más determinantes criterios de calidad.

Antúnez concluye ante el peso de las evidencias y conclusiones de diversos estudios que es precisamente este último punto, la colaboración y el trabajo colegiado de manera contundente y clara lo que mayor afecta positivamente un trabajo de calidad en nuestras escuelas. Sin embargo, ello no constituye una tarea sencilla puesto que requieren para su desarrollo de estructuras más flexibles, ligeras, planas, que favorezcan una comunicación más ágil entre sus miembros, es preciso remover las estructuras arcaicas de las organizaciones escolares tan rígidas que prevalecen en nuestras escuelas para dar

cabida aun trabajo de equipo, aun trabajo verdaderamente colegiado en donde permee la unidad, la cooperación entre los docentes que saquen adelante su proyecto de trabajo.

Paralelamente al concepto de calidad escuchamos frecuentemente el de la excelencia. La excelencia se ha convertido en un fin dentro de las instituciones industriales y comerciales. Las administraciones públicas como en el caso de las que se refieren a la educación no escapan a esta modalidad, la educación de excelencia constituye un ideal en nuestras instituciones y sus principios fundamentales son heredados del ámbito industrial y comercial donde fueron originados estos conceptos; escuchar al cliente, gestionar la ambigüedad y la paradoja, el énfasis por la autonomía y el espíritu de empresa, la productividad mediante la motivación del personal, dedicarse a lo que realmente se sabe hacer y no a otras cosas, estructuras organizativas simples y ligeras, agilidad compatible con el rigor o poner énfasis en la comunicación son ejemplos claros de estos principios, que constituyen factores de excelencia.

Escuchar al cliente. Aunque esta idea es extraída del ámbito comercial, en nuestras escuelas se puede ver al estudiante como el cliente, es el usuario del servicio educativo, en los últimos tiempos se ha hecho mucho énfasis en darle oído a los estudiantes y los padres de familia, es bueno saber su opinión, tomarlo en cuenta, compartir los compromisos, los anhelos, saber de sus necesidades y contar con su opinión, al fin de cuentas el que se está educando es él y sus hijos.

Énfasis por la autonomía y el espíritu de empresa. El proyecto escolar constituye un claro ejemplo del desarrollo de esta idea en nuestras instituciones, donde se construye una misión del plantel escolar en equipo y en lo particular, se desarrolla el trabajo autónomo hacia el alcance de la visión del colectivo, todo con un gran sentido de unidad y trabajo colaborativo en equipo.

La productividad mediante la motivación del personal. Esta idea ha sido puesta en práctica desde diferentes ángulos. El gobierno ha implementado un mecanismo que pretende motivar vía económica un mejor desempeño del docente a través del programa de Carrera Magisterial, que a lo largo del tiempo ha dado claras muestras de fracaso como motivación para lo que fue creado, también existen otro tipo de motivaciones menos materialistas, las que se refieren a la satisfacción que da el deber cumplido, dentro del colectivo escolar como equipo de trabajo en unidad, se prevé una figura animadora del

proyecto que haga precisamente esa función para que en los momentos más difíciles infunda nuevas fuerzas a sus compañeros permitiendo salir del estado transitorio de desánimo y lograr la victoria en el proyecto diseñado.

Dedicarse a lo que realmente se sabe hacer y no a otras cosas. El proyecto escolar de Silvia Schmelkes parte de la idea del docente como profesional de la educación, por lo tanto como profesional es perfectamente capaz de resolver problemas por sus propios méritos sin recurrir aun manual, se le otorga la confianza pero también la opción de recurrir aun especialista cuando así lo requiera la naturaleza del problema. El maestro es un profesional pero no tiene porqué saberlo todo.

Estructuras organizativas simples y ligeras. El gobierno en general ha puesto su esfuerzo o cuando menos a dado a conocer su intención de simplificar la estructura burocrática tan rígida que habíamos estado sufriendo en los últimos tiempos. En el ámbito educativo se han sentido algunos avances. El proyecto escolar corresponde a una estructura simple y ligera que pretende agilizar el trabajo del colectivo escolar y facilitar la toma de decisiones al interior de la institución sin mayor problema.

Agilidad compatible con el rigor. Si tomamos en cuenta que el Proyecto escolar se contempla con autonomía para la toma de decisiones, desde ese punto de vista se considera que es posible manejarse dentro de él con agilidad ya que no es necesario recurrir a otras instancias más lejanas para corregir rumbos, llegar a acuerdos o tomar alguna determinación en el trayecto del trabajo que se realiza, sin embargo no se descuida el rigor en cuanto que existe al interior un fuerte compromiso de todos y cada uno de los participantes con el propósito central de la tarea y existen de antemano indicadores que funcionan como parámetros que nos van indicando qué tan bien o mal se va desarrollando el proyecto, la evaluación está presente a lo largo de todo el proceso.

Poner énfasis en la comunicación. El grupo de trabajo que desarrolla un proyecto escolar debe ser un grupo bien unido donde se practique la convivencia en armonía, la comunicación es fundamental en este proceso, si se logra un ambiente de respeto y tolerancia ésta fluirá espontáneamente y en la medida que sea la comunicación eficiente, será más fácil llegar a consensos a través de las discusiones francas y abiertas de todos los involucrados. Poner las ideas en la mesa de los debates es un arma fundamental en el combate de los problemas de una institución.

Se ha dicho anteriormente que la calidad es un concepto que se construye y reconstruye en nuestras comunidades y se mide con base a ciertos criterios de carácter general y otros más específicos de cada institución. Para Sylvia

Schmelkes existen cuatro criterios generales que pueden servir de parámetros a la hora de evaluar una educación de calidad en el nivel básico: relevancia, eficacia, equidad y eficiencia.

Relevancia

El primero de ellos, podemos decir que es el componente principal de toda educación básica que se considere de calidad. La relevancia de la educación tiene que ver con la satisfacción de las necesidades sociales, en la medida en que nuestro plantel escolar satisface dichas necesidades se puede considerar que se está impartiendo una educación relevante. Estas necesidades sociales sin embargo, no saltan a la vista de una sola impresión, puesto que se trata de hablar a la vez de cuatro problemáticas diferentes, se trata de las necesidades sociales tanto del alumno en lo particular como de la sociedad en general, pero esto a su vez en dos tiempos distintos, puesto que se trata tanto de las necesidades del presente como de las del futuro.

La educación relevante ha de ofrecer la satisfacción de las necesidades del alumno en el presente y además ofrecer una alternativa para el adulto del mañana, se trata de una relevancia sostenida. En el hoy la educación debe responder a los intereses del niño como persona individual que se encuentra en relación con los otros de su grupo.

Una educación básica relevante le da elementos al niño para sobrevivir, explicarse su entorno y afrontar los problemas que se le presenten en cualquier lugar o circunstancia. Es decir, tener una convivencia sana, provechosa y constructiva

para la cual se requiere principalmente desarrollar ciertas habilidades y competencias fundamentales que se encuentran ya en el currículum escolar, en español por ejemplo el enfoque comunicativo y funcional responde a la necesidad del ser humano de comunicarse, el énfasis que se hace de la capacidad de escucha y la habilidad de comunicarse oralmente y por escrito tienen que ver con esa necesidad de comunicación, la importancia de la capacidad de leer y hablar correctamente constituyen una tarea primordial de la escuela primaria.

Existen otras competencias fundamentales que la enseñanza básica debe solucionar

si aspira al título de escuela de calidad, como son la capacidad del niño para entender al otro ya los otros, esto tiene que ver con la ubicación del tiempo y del espacio, la tolerancia a la diversidad y el respeto, valores todos ellos que la escuela primaria debe fomentar .

La capacidad para resolver problemas de todo tipo es otra de las necesidades del individuo que la escuela contribuye a satisfacer, tales problemas requieren de diversos conocimientos tanto matemáticos como de otra índole como los problemas de tipo social o los que se refieren a las ciencias naturales, los conocimientos adquiridos en la escuela deben constituirse en herramientas útiles que los ayuden a enfrentarlos adecuadamente y encontrarles una solución adecuada. Esto tiene que ver con los aprendizajes significativos. La enseñanza debe iniciar del conocimiento previo del niño ofrecerle alternativas de aprendizaje acordes con su nivel de desarrollo y volver a su contexto para aplicar lo aprendido.

La necesidad primordial del alumno como persona es quizá la de valorarse así mismo, elevar la autoestima de nuestros alumnos debe constituirse en la tarea principal de nuestras escuelas ya que es un factor que incide poderosamente en todas las anteriores capacidades y en la forma como se pongan en práctica sus competencias.

Además de todas las necesidades anteriores del alumno, debe trabajarse en las necesidades futuras, educación relevante implica también que las acciones de la escuela responden a exigencias futuras, debe resolverle al alumno los requerimientos para acceder aun nivel superior del sistema educativo y pueda desempeñarse satisfactoriamente en él. Por otra parte, una educación relevante ofrecerá al alumno posibilidades de éxito cuando éste haya ingresado al trabajo productivo en su comunidad de trabajo.

Hablemos ahora más específicamente de las necesidades de la sociedad en su conjunto que tienen que ver con la educación. Entre las más conocidas podemos citar las siguientes:

La necesidad de la sociedad de mantener un mecanismo de permeabilidad social, una educación relevante atenderá esta necesidad y se constituirá en promotora de la movilidad social. Sin embargo en la generalidad observamos que más que cumplir esta función, la escuela actúa la mayoría de las veces como reproductora de las condiciones de desigualdad social imperantes en la comunidad.

Otra necesidad social de la educación es la de calificar la fuerza de trabajo que está

demandando la sociedad, lo que se ha dado en llamar formación para la competitividad económica, cosa nada fácil si tomamos en cuenta lo inestable del mercado de trabajo y los cambios acelerados que se dan cada vez con más fuerza y brusquedad. Lo impredecible de este futuro hace que la educación le apueste a la formación en las habilidades fundamentales ya los procesos de razonamientos superiores más que a una formación para puestos específicos. Ante esta realidad cambiante es más idóneo apostarle a desarrollar las capacidades adaptativas del alumno desarrollando a su vez el autodidactismo que le permita irse capacitando en la medida en que se vayan presentando los cambios.

La socialización de las nuevas generaciones constituye la necesidad social reconocida en los objetivos explícitos de la educación pública. Esto tiene que ver principalmente con los valores, en la actualidad se exige a la escuela que retome la educación moral como necesidad urgente ante una realidad totalmente crítica al carecer de valores, el laicismo llegó a confundirse con la ausencia de moralidad y esto nos ha llevado a una sociedad enferma que necesita de estos valores morales para conducirse en un ambiente sano de respeto hacia la vida propia y ajena.

En la medida en que una escuela responda a las necesidades anteriormente descritas, tanto sociales como individuales, en el presente y en el futuro, en esa medida se hablará de una educación relevante, componente primordial e indispensable en toda enseñanza que se considere de calidad. Para dar respuesta a estas necesidades se han hecho ciertas modificaciones sobre todo a los enfoques del currículum de la educación básica.

El español en la escuela primaria pretende el desarrollo de las capacidades de comunicación, el enfoque es comunicativo y funcional. En Matemáticas el enfoque favorece la solución de problemas, a través del desarrollo de las habilidades matemáticas en una progresión de lo concreto a lo abstracto. Las Ciencias Naturales pretende el desarrollo de una actitud inquisitiva y responsable sobre uno mismo y sobre el medio ambiente. En cuanto a las Ciencias Sociales se propone un enfoque disciplinario que rescata el valor formativo de la Historia en la búsqueda de valores éticos, personales y de convivencia social.

Todos estos nuevos enfoques en el currículum escolar orientan la enseñanza hacia la satisfacción de las necesidades tanto del individuo como de la colectividad, se deja

atrás, al menos en el papel el verbalismo y la memorización para dar paso a una educación más crítica que en el desarrollo de las habilidades y competencias primordiales como la comprensión la reflexión y el análisis den solución a los problemas que se van presentando tanto en el ámbito escolar como fuera de él.

Eficacia

La eficacia tiene que ver con cuatro conceptos más utilizados en educación: la cobertura, la permanencia, la promoción y el aprendizaje real. Silvia Schmelkes nos define la eficacia como " la capacidad de un sistema educativo básico para lograr los objetivos (relevantes) con la totalidad de los alumnos que teóricamente deben cursar el nivel, y en el tiempo previsto para ello."

En este punto se pone de manifiesto la afirmación que hacíamos anteriormente acerca de que la calidad es un concepto que se elabora en colectivo en una constante construcción y reconstrucción. Cuál de los cuatro componentes de la eficacia tiene mayor peso, no lo sabemos. En la época en la que la escuela primaria era escasa, la cobertura era una finalidad primordial, ahora que se ha generalizado se mira hacia el logro de los otros aspectos como la permanencia o el aprendizaje real, ninguno puede ser más importante que el otro, debe existir un equilibrio entre todos, ¿de qué serviría tener una cobertura del 100% si el aprendizaje real es nulo? ¿Qué sentido tiene lograr una alta permanencia sin -promociones? .El balance entre los cuatro factores indicativos de la eficacia debe ser constante, los cuatro deben estar presentes para hablar de una verdadera eficacia.

Equidad

Este concepto esta vinculado estrechamente con la escuela integradora, una escuela que tenga cabida a todos los niños que estén en su radio de acción, independientemente de sus capacidades diferentes y trata de ofrecer oportunidad a todos, dándoles más a aquellos que más lo necesitan para reducir sus desventajas y colocarlos en una situación de equidad con sus compañeros para que al igual que ellos puedan lograr los objetivos propuestos. Se trata de ofrecer apoyos adicionales a los que lo necesiten para cubrir sus necesidades especiales particulares.

¿Qué mérito puede tener una escuela que se precie de tener unos índices elevados de promoción, porcentaje de aprovechamiento, etc. Si no le da cabida en su plantel a los

niños con deficiencias por no ofrecer apoyos extra? ¿No es más loable la labor de la escuela que incluye a todos ofreciéndole ese apoyo extra que necesita cada quién aunque no logre el 100% de aprovechamiento? Existe un fuerte sentido de responsabilidad implícito en este componente de la calidad, ser equitativos implica dar un esfuerzo extra, y en este esfuerzo van implícitos tanto el maestro como los directivos y el sistema educativo en general.

Eficiencia

El empleo de los recursos es el asunto central en este componente. Hacer más con menos, obtener los mejores resultados a través de la optimización de los recursos. La eficiencia se ha medido a través de los índices de reprobación y deserción, estos dos factores son los que más desperdicio de recursos representan para un país, en la medida que se abatan se puede decir que se está logrando mayor eficiencia. La relación costo-beneficio da cuenta del nivel de eficiencia de una escuela, la educación pública utiliza los recursos del pueblo en educar a sus niños y jóvenes, esta educación representa un costo individual que se acrecenta cuando existe la repetición, el educando está gastando doblemente cuando reprueba algún grado y se dice que la eficiencia se ve mermada por esta causa.

Los cuatro factores anteriores, considerados como indicativos generales de la calidad de la educación ofrecida por nuestras escuelas no son los únicos de ninguna manera que pueden ser considerados para establecer el nivel de calidad, sin embargo suelen ser los más generalizados que junto con otros de carácter particular que se detectan en el entorno específico donde se encuentran nuestros planteles dan cuenta de la visión que de manera conjunta establecemos como deseable al término de nuestra labor en las escuelas. Cada consejo técnico escolar establece dentro de su ámbito el concepto de calidad que se considera adecuado dadas las condiciones del contexto escolar. No es lo mismo calidad para los maestros que trabajan con todo lo necesario en cuanto a infraestructura apoyos y nivel económico, social y cultural de sus alumnos que se espera sean día de mañana los empresarios que dirijan las empresas de sus padres ql calidad para los docentes que trabajan en lugares olvidados por el progreso c las grandes urbes donde el padre de familia espera que sus niños adquiere herramientas que les ayuden a sobrevivir al enfrentarse a su realidad cotidiana llena de problemas de toda índole.

Calidad educativa es un concepto que adquiere muchos significados distintos si embargo la sociedad actual nos demanda cada vez con mayor rigor que sean sus escuelas públicas y privadas escuelas donde se brinde una educación de gran calidad, habiéndose resuelto casi en su totalidad el problema de la cobertura en la escuela primaria, los esfuerzos se han centrado en la calidad, la cantidad de alumnos atendidos es casi un problema resuelto ahora las miradas se han volteado a percibir que clase de educación se está impartiendo, todo mundo aspira a que sus niños reciban una educación de calidad y en esta búsqueda los padres de familia siguen bajo sus propias premisas del concepto a las escuelas maestros que tradicionalmente se han distinguido por ser de gran calidad, algunos se dejan guiar por la disciplina férrea que en los planteles se aplica, otros por los apoyos de maestros especiales que colaboran en ella, otros más investigan a los egresados para ver su aceptación en las escuelas secundarias, en fin cada cual seguía por conceptos propios que han adquirido a través de la experiencia.

El Estado al observar la problemática de la calidad educativa ha ofrecido una respuesta que se constituye en alternativa para nuestras escuelas en el camino hacia la búsqueda de dicha calidad, El Proyecto Escolar es una herramienta que aspira a ser útil en esa búsqueda, su gran difusión da cuenta de la gran cantidad de esperanzas que se tiene en él como instrumento que ayude al docente en su tarea diaria hacia el trabajo pedagógico de calidad, y en ello tiene mucho que ver la gestión escolar como acción que busque la calidad en el servicio que brinda.

La Gestión Escolar.

Tradicionalmente esta tarea de gestión había sido vista exclusivamente como función directiva, en el sentido de la administración burocrática, existía una obsesión por la administración de los recursos como objetivo último de la gestión escolar; sin embargo, en las nuevas tendencias se le da otro sentido a estos vocablos. La gestión escolar es ahora considerada de manera más completa y consiente, ahora se hace necesaria una gestión integral que abarque todos los componentes de la institución escolar, tanto humanos como materiales, en un ambiente de participación de todos los sujetos que en ella intervienen y con un alto sentido de transformación. Gestión es hacer escuela.

El término gestión según Sylvia Schmelkes³ es un sustantivo que denota acción, una acción de carácter creativo, y como tal supone cierta intencionalidad y dirección de los sujetos implicados" los sujetos implicados en la escuela nueva son por supuesto todo el colectivo escolar, los cuales en sus acciones cotidianas tienen el propósito de cumplir con su misión educativa, mediante estrategias elaboradas intencionalmente para alcanzar sus objetivos y acercarse a la meta o visión colectiva de lo que desean en el futuro, estas estrategias requieren de la creatividad para su planeación así como su ejecución a través del trabajo diario.

La gestión escolar así entendida no se reduce al director como responsable de la escuela sino que es una responsabilidad compartida de todo el colectivo. Los miembros del consejo técnico adquieren compromisos individuales y compartidos que van encaminados a la consecución de los fines consensados. Es tarea de todos la gestiones, pertenece aun ámbito social específico. Para J. Obin y F. Cros, la gestión "parte de un dominio social que le da sentido y contundencia como proyecto de transformación de los seres humanos" Estos autores definen la gestión escolar como el espacio de intersección donde se vinculan estrechamente tres ámbitos específicos: el ámbito de lo educativo, el ámbito de lo pedagógico y el ámbito de lo organizacional operativo.

El ámbito de lo educativo se entiende como el espacio donde ocurre la formación de los educandos como personas o ciudadanos. En una perspectiva más social y más política se desarrolla la moral autónoma de los estudiantes superando la búsqueda de los aprendizajes más instrumentales como la lectura y la escritura. La socialización y la interiorización de los valores en los que se basa la sociedad ha sido una parte frecuentemente olvidada en los actos de gestión educativa, ella tiene que ver con la forma como ocurren las relaciones personales dentro de la escuela, como se relaciona el maestro y el alumno, el directivo y el docente, el padre de familia con el profesor, etc. Ámbito de la gestión escolar en donde hay mucho que hacer pues estas interrelaciones que se dan al interior del plantel nos revelan las concepciones que se tienen de la sociedad y sus principales valores, la cotidianidad del trabajo escolar y sus formas nos reflejan lo que somos en sociedad.

El ámbito de lo pedagógico se ha dejado tradicionalmente en manos del docente

³ Schmelkes Sylvia. Tomado de Primer Curso Nacional ~ Directivos de Educación Primaria. PNAP P.126

sin constituirse en una preocupación primordial del directivo del plantel. En los actuales procesos de gestión escolar esta situación debe ser revertida constituyéndose en una prioridad puesto que la tarea básica de la escuela es tarea pedagógica. Las escuelas deben constituirse en planteles que se preocupen por desarrollar las potencialidades de todos sus estudiantes, según reza el Artículo Tercero de nuestra Constitución. Este desarrollo se logra a través de aprendizajes significativos y pertinentes que se adquieren en ella, y para esto las escuelas buscan metodologías y estrategias acordes con estos objetivos.

Por último, el ámbito de lo organizacional-operativo es por excelencia el rubro al cual se ha dedicado casi en su totalidad la gestión del director tradicional, no obstante que se le reconoce su importancia al ser el componente de la gestión que ofrece apoyo y articulación a los otros dos, ya que constituye la logística por la cual se construyen tanto el ámbito pedagógico como el ámbito educativo.

Gestión escolar, como ya dijimos anteriormente es la vinculación de estos tres ámbitos a través de acciones intencionadas tanto del director como de los otros agentes involucrados en la tarea escolar. Esta tarea es más eficiente si la realizamos bajo un proyecto común que se base en el trabajo de equipo.

Entonces gestión en las instituciones educativas es un proceso amplio, integral y participativo que tiene como esencia su transformación, son acciones que rebasan el perímetro escolar, alcanzan a la comunidad. Los sujetos son considerados con todo su potencial creativo es por eso que la participación de todos constituye valiosos aportes que posibilitan la puesta en marcha de un trabajo colectivo, interactivo y más autónomo que se adapte a las necesidades específicas del colegiado.

En el contexto actual se hace necesaria una gestión más dinámica encaminada a lograr ciertos fines como la progresiva construcción de significados comunes a todos los miembros del colectivo en un avance permanente hacia la institución deseada. La cultura escolar se va transformando en esa búsqueda de una utopía concreta en donde los distintos actores de la institución educativa van aprendiendo nuevas formas de relacionarse unos con otros, en una progresiva identificación mutua que coadyuve en la explicación, transformación y resignificación de su propia cultura escolar. Hacen falta crear las condiciones necesarias para que la escuela sea capaz de incidir en procesos sociales mas allá de lo puramente educativo, una gestión que abarque los procesos que inciden en la

comunidad local y nacional.

La gestión escolar es un proceso que debe estar permeado de la participación de todos los actores que conforman la escuela. Maestros, alumnos, padres de familia y la comunidad en general deben estar inmersos con su participación en todas las facetas de la gestión a través de sus opiniones, decisiones, acciones y evaluaciones desarrollan una verdadera gestión educativa en un ambiente de democracia donde la flexibilidad es una característica importante en la institución.

Es conveniente agregar en este punto que una eficiente gestión escolar por si sola no va a resolver todos los problemas en cuanto a calidad educativa se refiere. Es innegable que ella constituye un factor importante que incide en la calidad, sin embargo se necesitan además ciertos apoyos que ofrezca el sistema de gobierno. La buena gestión escolar debe ir acompañada de una buena política educativa, una política vigorosa que a la vez que pide cuentas, brinde los apoyos necesarios. Una política de estado que se centre en servir a la escuela que se comprometa con ella para que pueda salir adelante en el logro de sus metas.

J. Liderazgo.

Existen diferentes tipos de líderes a través de la historia el mundo ha necesitado de personas que influyan en las demás, personas con cierto poder con las cuales se sienten identificados una parte de la población, el liderazgo ha sido utilizado para diferentes fines en distintas circunstancias. El liderazgo educativo tradicionalmente por definición ha caído en la figura del director. Es deseable que los directores tengan cualidades del líder pues es quien por disposición tiene el poder dentro de las escuelas.

Existen sin embargo otros líderes en las instituciones escolares que en ocasiones llegan a tener tanto peso en las decisiones que allí se toman que llegan a opacar e incluso hasta a nulificar la autoridad legal del director. Está el líder carismático que por sus cualidades natas tiene un poder sobre las demás personas que hace que lo sigan en sus actos y se identifiquen con sus ideales. Es conveniente en el centro escolar identificar estos líderes no para combatirlos, sino para aprovechar su potencial y en un trabajo conjunto unir esfuerzos para un mismo fin.

Las cualidades de liderazgo deben ser aprovechadas al máximo, no importa de quién vengan, el fin último debe ser el motor que guíe las acciones independientemente de

quien se lleve los créditos, porque en un trabajo de equipo los créditos son también de equipo no existen rivalidades sino suma de esfuerzos cada quien desde sus posibilidades, el grupo está tan compenetrado que no se siente la autoridad como una carga sino que se constituye en factor del trabajo organizado hacia una meta común.

Los directores de las escuelas poseen una autoridad admitida, el puesto que ostentan es en principio un puesto con poder dentro de la organización escolar, así el directivo es el responsable de mantener el control, se mueve dentro de un ambiente donde convergen diferentes tipos de personalidades, su planta de personal es tan variada que a menudo surgen situaciones de conflicto en donde él debe ser el mediador, principal factor de integración de su equipo de trabajo.

El estilo de liderazgo de la figura directiva de escuela se define por el modo como resuelven el enigma político entre la función de iniciar y dirigir las tareas y la función humana. Dentro de la función humana del directivo podemos considerar una amplia gama de actividades como la de ofrecer estímulo a su personal, mantener satisfecho al grupo de trabajo, resolver los conflictos interpersonales que se presenten, etc. Las conductas relativas a las tareas son a menudo más explícitas como parte del trabajo directivo pues se relacionan más directamente con el objeto de trabajo, como son: subrayar la importancia del objeto de trabajo en cuestión, centrar la atención en los resultados de aprendizaje o examinar la calidad del trabajo realizado.

Así pues, tenemos una amplia gama de estilos de liderazgo que van desde los que se centran en el sentido humano del grupo y se olvidan del objeto de trabajo, hasta los directivos más institucionalistas que se vuelven puro trabajo normativo y se deshumanizan creando frecuentemente fuertes fricciones entre ellos y su personal así como también entre los mismos maestros y sus alumnos o maestros y padres de familia. Se puede decir que ningún extremo es idóneo; un liderazgo efectivo será aquél que logre mantener un trabajo de calidad en un grupo fuertemente unido con alto sentido de pertenencia, responsabilidad y cooperación.

Los estilos de liderazgo no se presentan de manera pura pues son un proceso activo, cambiante y generalmente el directivo se mueve dentro de estos estilos según las circunstancias cambian, el contexto, las situaciones particulares o en ocasiones a una maduración propia del estilo. El director puede encajar generalmente dentro de un estilo

en especial pero se aprecia que asume en ocasiones específicas otros estilos de liderazgo que no son el que habitualmente utiliza.

El director debe tratar de mantener un estilo propio de liderazgo pues de lo contrario corre el riesgo de ser calificado como débil, incoherente o vacilante. No obstante, las exigencias de los diferentes grupos pueden ser distintas y hasta contradictorias y el directivo se encuentra atrapado entre los diferentes grupos como son los padres de familia, el personal docente, las autoridades y los alumnos, en la medida en que el director logre conjuntar a todos los grupos hacia una misma dirección a través de un consenso de prioridades logrará el éxito en su labor. En cambio cuando las diferentes instancias presionen hacia objetivos distintos, la figura directiva cargará con la responsabilidad del fracaso.

Podemos hablar de tres tipos de estilos de liderazgo que comentaremos enseguida: el estilo interpersonal, el estilo administrativo y el estilo político que a su vez se subdivide en el político antagónico y en el político autoritario.

El estilo interpersonal

Este estilo de liderazgo descansa como su nombre nos lo sugiere en las relaciones interpersonales del director con el personal a su cargo en lo individual, la comunicación es un factor importante en la que descansa su fortaleza, un directivo que se preocupa por el aspecto humano de su personal, en quien se tiene la suficiente confianza para platicarle los sucesos o preocupaciones. Las formalidades dentro de este estilo no tienen cabida. La comunicación se da de manera espontánea, el directivo está visible en cualquier parte de la institución, lo mismo se le puede ver charlando con los alumnos en los patios de recreo, con la señora de la tiendita escolar o con algún miembro de la comunidad en la puerta de la escuela.

Este estilo es típico del director activo que se encuentra disponible en cualquier lugar ya cualquier hora. Existe una preferencia por las negociaciones y acuerdos individuales en el contacto cara a cara entre el director y su personal. Prefiere consultar a las personas en lugar de realizar reuniones formales en las cuales se levanta un acta de acuerdos.

La fuerza del director en este estilo radica en su trato con el personal, su actuar

personalizado a través de pequeñas concesiones otorgadas en lo individual hacen que consiga casi todo lo que pretenda, los beneficios otorgados al personal como ciertas indulgencias, estímulo y apoyo, generalmente se corresponden con lealtad hacia la figura directiva.

Este estilo de liderazgo exige de ciertas habilidades sociales para ser llevado a la práctica con éxito, habilidades como la locuacidad y la afabilidad, debe ser una persona accesible con capacidad para comunicarse con los demás, pues es mediante la conversación espontánea que se resuelven muchas de las cuestiones de trabajo, considerándose el papeleo y la comunicación escrita como obstáculos en la interacción personal.

El director de estilo interpersonal conoce a su personal, tanto sus puntos fuertes como sus debilidades y los aprovecha en beneficio del trabajo, ofrece su apoyo incondicional, establece lazos de amistad con ellos, los motiva y se muestran interesados por la persona en sí y como trabajador profesional de la educación.

Las cualidades del director como persona son determinantes en este tipo de liderazgo que se manifiestan en el bienestar de los liderados en los logros y éxitos obtenidos, sin embargo cuando la victoria no se da, se corre el riesgo de perder la autoridad del líder.

El estilo administrativo.

Este estilo de liderazgo en las escuelas es típico de aquel que compara la institución escolar con una empresa y el director es el administrador de la misma. La fuerte carga administrativa es su principal característica, haciendo de la formalidad la manera habitual de llevar las actividades más cotidianas dentro de ella.

Se encuentra en las escuelas lideradas por un director administrativo una rígida estructura formal que se apega estrictamente a la norma y la comunicación lejos de ser espontánea, se lleva a cabo mediante formularios, encuestas, actas, memorandum y toda clase de documentos escritos.

Los roles y responsabilidades en este estilo de liderazgo son fijados con antelación de acuerdo a una normativa bien definida y su actuación en cuanto a ese parámetro es estrictamente registrado en formatos preestablecidos. Las discusiones suelen dirimirse por

canales jerárquicamente organizados hasta alcanzar el sistema jurídico.

Las reuniones de trabajo son juntas que se convocan con previa antelación y se ajustan estrictamente aun orden del día rígido y formal, los acuerdos a los que se llegan suelen ser a lo sumo hechos a través de una votación de los miembros que de acuerdo a la problemática tratada tengan preestablecido su derecho a votar.

El contacto del director con el resto del personal en este estilo de liderazgo no es primordial, incluso casi no se dan las relaciones interpersonales, por lo tanto no se llega a conocer bien a cada uno de ellos, las cuestiones personales en este estilo quedan fuera, todo se supedita a la norma a lo preestablecido por escrito, toda eventualidad es deseable que esté prevista incluso las formas de resolverlas, pero este tipo de liderazgo niega la particularidad de la institución y despersonaliza a los trabajadores, los sentimientos no tienen ningún valor, lo único que importa es que el trabajo se realice de acuerdo con lo establecido.

El papeleo ocupa un lugar primordial en este estilo, pues todo se maneja a través de documentos escritos, debidamente firmados por las partes involucradas, que son minuciosamente archivadas; al surgir algún desacuerdo simplemente se acude al archivo y se le recuerda al trabajador su responsabilidad admitida de antemano en un documento. Este estilo se caracteriza por su rigidez y burocratismo.

El estilo político

En este apartado se diferenciarán dos subcategorías que tienen que ver en la forma como se presenta el elemento político; si se acepta abiertamente su participación política o se encubre tratándolo de ilegítimo.

El estilo político antagónico

El directivo de estilo antagónico lleva una fuerte carga ideológica, es fuertemente identificado con esa ideología ya partir de ella se establece grupos de aliados y grupos rivales a sus intereses creando con esto una división ideológica que se encuentra frecuentemente en disputa.

La conversación es un elemento básico en toda política, por lo tanto en este estilo el director suele ser un buen orador, una persona capaz de persuadir a los demás, acentúa

las discusiones, a través de debates públicos generalmente desorganizados donde se ventilan las diferentes ideas de los miembros del colectivo escolar. En este punto la habilidad del director para hacer frente a las incertidumbres, salir de situaciones embarazosas, hacer frente a los ataques imprevistos, persuadir a los vacilantes y ofrecer argumentaciones razonadas son los puntos fuertes en este estilo de liderazgo.

El antagonismo radica en las ideas contrarias puestas a discusión, los aliados del director requieren de su aliento y motivación; a veces obtienen pequeñas recompensas o canojias, en cambio los adversarios tienden a ser neutralizados buscandoles sus puntos vulnerables y en ocasiones siendo contentados de alguna manera para que no constituyan un obstáculo en la consecución de sus fines.

El conocimiento de las personas es vital en este estilo ya que se hace necesario el tener aliados que va utilizando a través de las situaciones conflictivas que se presentan, un buen aliado es aquél que se cultiva para que sea fiel existe en ello cierta manipulación. Las situaciones conflictivas en instituciones donde prevalece este estilo de liderazgo son comunes, elementos como discusiones, peleas, batallas, desafíos, etc, están presentes en la cotidianeidad de estas escuelas. El director pone en juego sus habilidades para persuadir, mediar, convencer y todo eso lo hace de manera pública en las situaciones más imprevistas. En la medida en que salga adelante de dichas situaciones con la ayuda de sus aliados, se constituirá en un buen líder de tipo político antagónico.

Es conveniente resaltar que son las ideas las que se debaten, las peleas son con palabras y la lucha es entre diferentes posturas, precisamente la habilidad política es la que hace que se desarrolle una batalla por medio del lenguaje hablado, el papel como medio de comunicación pasa en este estilo aun segundo plano, lo importante es saber dialogar, ser un buen orador, convencer y vencer con la palabra.

El estilo autoritario

Como su nombre lo indica, el político autoritario tiende a imponerse, no se preocupa por convencer con razonamientos lógicos a sus adversarios, simplemente pone en claro su opinión, da línea, manda, somete a su equipo de trabajo.

La autoridad se considera dada por el cargo, no se gana, el director autoritario no acepta ideas distintas a la propia, no hay espacio para las discusiones puesto que si alguien

se atreve a expresar su opinión distinta a la suya es considerado como su adversario, se le ataca, se señala como problemático, rojillo y otros calificativos. El personal ideal para este tipo de líder es aquél que es dócil, sumiso, conformista, este director realiza un reclutamiento selectivo del personal a su cargo; personas que no le causen problemas a él, que no vayan poniendo dificultades para la implantación de sus políticas, que no cuestionen, sino que sean obedientes.

Este líder necesita allegarse de personas leales a él como ayudantes del control total, gente que le ayude a someter a los demás incluso con amenazas veladas, impone su voluntad, no inspira confianza; todo esto hace que las reuniones carezcan de participación, ya que el personal considera que es inútil y pérdida de tiempo, algunos tienen miedo, otros no quieren problemas y saben que sus atrevimientos les acarrearán represalias.

Este estilo suele presentarse en directores con costumbres tradicionalistas, personas que tienen muchos años en el servicio, existe una evidente adhesión al statu quo y persiste una conducta tendiente a mantener las condiciones sin grandes cambios que sirvan a sus intereses personales, sofocan las ideas novedosas y las propuestas alternativas pues quieren mantener el control absoluto sobre las personas y la institución.

Hemos analizado los distintos estilos de liderazgo que son ejercidos por los directores, es necesario subrayar que estos no aparecen puros en nuestras escuelas sino más bien se dan diferentes estilos para diferentes situaciones o en distintas etapas de la vida de un director al frente de una escuela.

Con el proyecto escolar que tiene como base la participación activa de todos los miembros del colectivo, no cabe un estilo de liderazgo autoritario en el cual no existe la democracia ni siquiera la exposición libre de ideas mucho menos el debate de ellas. Tampoco existe cabida para el director administrativo donde todo lo reduce a la administración de los recursos, donde la burocratización de los procesos no permite la frescura y espontaneidad de las ideas expresadas tal cual se presentan.

El estilo interpersonal se ajusta más a la actuación deseable dentro del Proyecto escolar, tomando de esta forma de actuar del directivo, su preocupación por el aspecto humano de los diferentes grupos con los que trabaja, el conocimiento de cada uno de los miembros del equipo, la forma como se relaciona con los demás le permite tener una estructura flexible donde cabe la confianza, el compañerismo y hasta la amistad, pero

también se necesita el debate de ideas que caracteriza al estilo político antagónico, pues es en esta batalla de ideas donde surge la solución a muchos de los problemas de la escuela. El trabajo por equipo requiere que se ventilen públicamente los asuntos tratando de llegar aun consenso que sólo es posible en un clima de respeto, tolerancia y apertura que se va desarrollando al interior de la institución.

Es conveniente que un directivo de escuela que aspire al éxito dentro de un proyecto escolar, desarrolle estilos de liderazgo que le permitan convivir en armonía con el resto del personal en un ambiente democrático y plural que posibilite el trabajo conjunto, la toma de decisiones y el establecimiento de compromisos de todos los miembros de la comunidad escolar.

El principal líder dentro de una escuela primaria viene siendo el director, y si aceptamos como verdadero el hecho de que son los líderes los que crean la excelencia dentro de las organizaciones, el proyecto escolar nace como una alternativa que propone el Estado para crear excelencia dentro de nuestras instituciones escolares y de ahí el énfasis que se le ha puesto al trabajo de gestión escolar y el desarrollo de habilidades del líder.

Craig R. Hickman y Michael A. Silva⁴ sostienen que cualquier líder para crear un ambiente que produzca resultados de excelencia debe asumir seis actitudes a saber: revelaciones o intuiciones creativas, sensibilidad, visión, versatilidad, enfoque y paciencia.

La primera actitud revelaciones o intuiciones creativas se relaciona con la habilidad de los directivos de saber hacer preguntas importantes, a partir de las respuestas que obtienen analizan la información dándole más importancia a lo que se dijo que a la persona que emitió su opinión, utilizando su agilidad mental recrean mentalmente las diversas soluciones a la problemática, prueban métodos novedosos, admiten sus limitaciones y gozan al resolver problemas complejos.

La sensibilidad como conducta deseada del líder tiene que ver con un directivo perceptible hacia sus colaboradores, hacer que se sienta a gusto con las condiciones laborales, favorecer el sentido de pertenencia al grupo, cubrir sus necesidades en cuanto a reconocimiento, desarrollo personal y expectativa en cuanto a la calidad del trabajo realizado.

⁴ Hickman Craig R y Silva Michael A Creando excelencia. Tomado de Antología de Gestión Educativa p.125.

El directivo visionario es aquel que acorde a una filosofía clara del trabajo se centra en las fortalezas de la escuela y habla constantemente del futuro de ella, a través de un contacto cálido con su equipo de trabajo.

Una conducta versátil del directivo tiene que ver con las formas novedosas de realizar las tareas, así mismo de la variada utilización de recursos que se requieren para su realización. Pero también debe mantenerse cercano a las personas con las que trabaja conservando el espíritu de competencia en lo que se hace a través de una coordinación cercana a las diferentes áreas para poder mantener un sentido de urgencia y respuesta rápida.

El enfoque como la capacidad para implantar el cambio en las escuelas desde el momento en que se define claramente dicho cambio hasta las acciones concretas que realizan para mantener ese cambio.

El cultivo de la paciencia es visto por los autores como la voluntad de vivir con un enfoque a largo plazo para lo cual es deseable mantener motivado e incentivado al equipo de trabajo, hacer evaluaciones de los logros y hablar de los proyectos a largo plazo.

Estas habilidades del líder son decisivas para el éxito de las tareas que se implantan a través de un proyecto escolar. Es deseable que el directivo vaya desarrollándolas como una manera de mejorar su labor al frente de una institución escolar que aspira al trabajo en colectivo que culmina en una meta con calificativo de excelencia. Si bien este no es el único factor que determina la calidad de los resultados educativos de una escuela, si es un buen comienzo en la difícil tarea de encabezar una institución social compleja que tiene problemas multicausales.

K. Condiciones materiales de las escuelas.

La infraestructura con la que cuentan las escuelas en nuestro país frecuentemente es insuficiente. El presupuesto que se destina a la educación es escaso aunque hay que reconocer el esfuerzo que se está haciendo por incrementarlo aunque sea poco a poco. En la actualidad se tiene proyectado que crezca paulatinamente hasta alcanzar el 8% del PIB para el año 2006, esto ya es un esfuerzo sin embargo no es suficiente.

La tendencia mundial en materia educativa apunta hacia una mayor participación social esto es, por un lado se proyecta una mayor cantidad de educación privada, pero

además en las propias escuelas públicas se empieza a aplicar un criterio privatizador en cuanto a la prestación de algunos servicios, como son las clases extras de inglés y computación, la contratación de equipos profesionales de psicólogos, incluso hasta se ha oído hablar de una supervisión externa, que no es otra cosa que supervisores que evalúen desde el exterior del sistema educativo público pagados con recursos del erario público pero que no pertenecen a la planta laboral de la Secretaría de Educación Pública.

Mientras tanto nuestras escuelas en su mayoría carecen de instalaciones adecuadas, anexos apropiadas y en no pocas ocasiones de los más mínimos requerimientos para dar un adecuado servicio. Existen escuelas que no cuentan con salones de clase suficientes, mesabancos completos, equipo que ayude a mitigar las condiciones extremas del clima como calentadores y enfriadores de aire, etc. Todo esto demerita el trabajo docente aunque no tiene nada que ver aparentemente con el proceso enseñanza-aprendizaje.

Se observa frecuentemente que el trabajo del maestro y la gestión directiva ocupa mucho tiempo y esfuerzo en actividades económicas que le brinden un poco de efectivo para acondicionar el lugar de trabajo, la atención de la tiendita escolar, rifas, venta de comida en alguna kermés, venta de artículos por catálogo, son algunas de las actividades que observamos se llevan a cabo en muchas de nuestras escuelas públicas, el maestro, los niños y los padres de familia ocupan los horarios de clase para organizar y llevar a cabo tales eventos, ya que se consideran necesarios para mitigar un poco las necesidades más sentidas de nuestras instituciones escolares.

El trabajo docente propiamente dicho es afectado por estas actividades ya que el tiempo efectivo de clase se reduce, además la atención y esfuerzos que requieren estas actividades económicas es restado del que debería estar utilizándose en el objetivo central de la escuela; la labor pedagógica.

Las necesidades de las escuelas públicas no son cubiertas en su totalidad por los gobiernos. Del erario público salen los recursos para pagar salarios, edificios, mobiliario. Sin embargo esto no es suficiente, el funcionamiento regular de una escuela requiere de muchos y variados gastos de mantenimiento como son artículos de limpieza, impermeabilización de techos, pago de servicios como el teléfono, acarreo de libros y otros materiales, artículos de oficina, gas para los calentones cuando estos existen, limpieza e instalación de los aparatos de aire cuando se cuenta con ellos, etc. Todos estos

gastos deben ser cubiertos por otras instancias diferentes a las gubernamentales.

Analizando la situación anterior comprendemos que la educación pública que imparte el estado no es del todo gratuita, como reza el artículo tercero de nuestra constitución, las sociedades de padres de familia deben entrar al quite generalmente con estos gastos, es aquí donde encontramos grandes diferencias entre las mismas escuelas públicas.

Por un lado encontramos escuelas que están inmersas en un medio socioeconómico alto donde los padres de familia no tienen ningún empacho en aportar las cuotas que sean necesarias con tal de no carecer de los servicios suficientes en la educación de sus hijos, pero desafortunadamente estos casos son los menos, ya que la mayoría de nuestras escuelas públicas son escuelas a donde concurren niños de escasos recursos económicos donde las familias de por sí ya tienen un problema para sufragar los gastos que ocasionan en sus hogares y ven las necesidades de la escuela como una carga muy pesada con la cual no pueden comprometerse demasiado.

La gestión escolar por las razones anteriores quizá se ha visto enfocada tradicionalmente a la obtención de recursos para sufragar las necesidades escolares, así vemos a los directivos solicitando apoyos con empresas privadas, en instancias de gobierno, y en ocasiones hasta de su propio bolsillo ya de por sí escaso, tratando de sufragar los gastos que constituyen las necesidades más apremiantes.

Al presentar el proyecto escolar como herramienta para elevar la calidad del trabajo de nuestras escuelas, el gobierno hace un reconocimiento de las situaciones anteriores y se compromete, al menos en principio a otorgar algunos apoyos necesarios para llevar al éxito la tarea proyectada.

Este apoyo económico ofrecido al Programa Escuelas de Calidad cuyo requisito previo es contar con un Proyecto Escolar, ha constituido un incentivo importante para que cada vez más colectivos escolares quieran estar dentro de este programa. Sin embargo, desafortunadamente algunas instituciones se allegan de los recursos y no se comprometen verdaderamente con la labor expresada en el

Proyecto que presentan.

En la práctica se observan escuelas que presentan un proyecto para entrar al

Programa y recibir los recursos pero no es un verdadero Proyecto Escolar integrado por todo el colectivo, sino una burda simulación que no reúne los criterios esenciales que se proponen como son: ser un trabajo conjunto en donde participen todos los involucrados, tener una visión de futuro, establecer las fortalezas y debilidades, hacer compromisos, llevar un seguimiento, etc.

Características todas que posibilitan el éxito en su ejecución del proyecto escolar. Los proyectos hechos al vapor desde el escritorio por el personal directivo y/o algunos docentes, no conducen a la victoria y producen un sentimiento de frustración aun cuando hayan logrado allegarse de los recursos ofrecidos por el gobierno.

El recurso económico ofrecido por el gobierno no debe constituirse en el objetivo del proyecto sino el medio para alcanzar las metas propuestas, el apoyo que se requiere para alcanzar los criterios de calidad planteados a través del documento de Proyecto Escolar. El proyecto escolar no termina cuando queda terminado en el papel, por el contrario, una vez lista la planeación del Proyecto, apenas empieza, la ejecución del mismo es la acción medular, la tarea sustantiva y sólo se puede decir que hubo éxito al disfrutar del logro de las metas propuestas.

III. CONCLUSIONES

El proyecto escolar surge como una alternativa de autoorganización en nuestras instituciones escolares. Es una forma de trabajo planeada para realizarse con la participación y el compromiso de todos los actores que intervienen en el proceso educativo; desde el inicio del mismo, en la etapa de elaboración del diagnóstico hasta su culminación con el logro de los objetivos planteados o solución del problema.

Se considera la escuela como una organización social compleja e irrepetible, con problemáticas de origen multifactorial en donde los sujetos que intervienen en el proceso educativo, como profesionales de la educación son las personas más indicadas para realizar un análisis de las condiciones reales y diseñar una ruta de trabajo común que involucre a todo el colectivo.

El proyecto escolar se ubica dentro de las corrientes modernas de planeación educativa a las que corresponden ala planeación prospectiva o de innovación, en donde se construye el futuro deseado a través de un plan de acción o proyecto. Sin embargo este enfoque innovador requiere transformar toda una serie de prácticas muy arraigadas en la cotidianidad de nuestras escuelas, transformar mentalidades y con ello las acciones tradicionalistas burocráticas que han estancado el desarrollo de las instituciones. Se requiere de acciones conjuntas impregnadas de una nueva filosofía de trabajo de equipo, de compromisos compartidos, de nuevos retos en donde prime el objetivo común por encima de los intereses personales.

Los colectivos escolares de nuestras escuelas habrán de desarrollarse en una cultura de participación democrática donde la tolerancia y el respeto sean factor común de todas y cada una de las tareas emprendidas, en busca de un mejor funcionamiento de las instituciones para poder brindar una educación de mayor calidad en beneficio de la comunidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

CID. SEECH. Antología Planificación y Evaluación Institucional. 2001. 200 pp

CID. SEECH. Antología Procesos de Administración y Planificación Educativa
2001. 201 pp.

CID. SEECH. Antología Gestión Escolar. 2000. 140 pp.

PNAP. SEP. Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria. 2000.
208 pp.

CM. SEP. Antología de Educación Especial. 1997. 184 pp.

SEP. Gestión Escolar. Programa y materiales de apoyo para el estudio LEP. 2000.
168 pp.