

**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA  
SERVICIOS EDUCATIVOS  
DEL ESTADO DE CHIHUAHUA  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 08-A SUBSEDE DELICIAS**

**REFLEXIONES RESPECTO A LA GESTIÓN ESCOLAR Y  
SU FUNCIÓN EN EL PROCESO EDUCATIVO.**

**TESINA: MODALIDAD ENSAYO  
QUE PRESENTA.**

**MANUELA AVITIA OAXACA**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN EDUCACIÓN**

**CHIHUAHUA, CHIH., AGOSTO DEL 2001**

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

## REFLEXIONES RESPECTO A LA GESTIÓN ESCOLAR Y SU FUNCIÓN EN EL PROCESO EDUCATIVO

- A. Fundamentación normativa de la Gestión Escolar
- B. Factores que intervienen en la gestión escolar
  - 1. Educación
  - 2. La formación de maestro
  - 3. El liderazgo
  - 4. Relación entre el liderazgo y la función del director
  - 5. Organización del trabajo escolar
  - 6. Una experiencia
- C. Conclusiones

## BIBLIOGRAFÍA

## INTRODUCCIÓN

El mundo moderno ha cambiado. Se han integrado a la vida cotidiana una serie de descubrimientos que pertenecen a los adelantos de la ciencia y la tecnología que han facilitado la mayoría de las actividades diarias.

Esto trae como consecuencia que las instancias educativas tengan que hacer una revisión de los servicios que ofrecen y traten de mejorar su participación en la vida de la sociedad.

Con este propósito nace el proyecto de modernización que reorienta las actividades docentes y presenta requisitadas las obligaciones de cada uno de los puestos que se tienen dentro de la Secretaría de Educación Pública, en este caso se analiza la función del director.

En la nueva perspectiva desde la cual se parte el director debe gestionar que su personal realice un análisis riguroso de la situación que guarda la escuela para enumerar los problemas que enfrentan los sujetos de la educación para jerarquizarlos y elegir los de mayor incidencia con la intención de tratar de solucionarlos a través del desarrollo de un proyecto escolar.

A la gestión del director se refiere la mayor parte del contenido el cual atiende a los antecedentes que dan por resultado esta situación, los factores que intervienen en el desarrollo del proyecto, los cuales van desde la conceptualización que el docente tiene de la educación, su formación, el concepto de liderazgo y su relación con el trabajo del director.

Además se ve la manera como se organiza el trabajo en la escuela y las conclusiones a las que se llegó con el desarrollo del presente ensayo que habla de la importancia de la gestión escolar en el mejoramiento de la calidad educativa. Al final se expone la bibliografía que sirvió de base para la conformación del presente trabajo y que será antecedente de otros que tengan la misma orientación para que el mejoramiento de la calidad educativa sea un hecho en el mundo escolar.

# **REFLEXIONES RESPECTO A LA GESTIÓN ESCOLAR Y SU FUNCIÓN EN EL PROCESO EDUCATIVO**

## **A. Fundamentación normativa de Gestión Escolar**

La sociedad siempre ha conferido a la escuela la tarea de formar a los ciudadanos y prepararlos para elevar su nivel de vida. Al hacer un cálculo con relación a este factor se considera un fracaso el proceso educativo en México y ante la presente realidad surge el proyecto llamado Modernización Educativa como un paliativo que ayudará a superar las deficiencias que tiene este aspecto de la vida social en la actualidad.

Para conocer los alcances de este proyecto se requiere conocerlo. En la revista "El maestro" N° 49 se le define como "...un proceso de cambio, mediante el cual se trata de mejorar la formación de las nuevas generaciones, de acuerdo con los avances del desarrollo social, la ciencia y de la técnica".<sup>1</sup>

Para conformarlo se realiza una consulta nacional a diversos sectores de la población a la cual se les pregunta: ¿cómo conciben al nuevo ciudadano?, a lo que cada uno de ellos responde desde la situación en la que se encuentra.

Se llegan a acuerdos importantes en cuanto a los aspectos formativos que se debían incluir en la nueva currícula, lo que auxiliaría a conformar los nuevos programas, primeramente en el nivel de preescolar, luego primaria y posteriormente el de secundaria, mismos que integran el nivel básico de educación, pero todos ellos apuntan hacia el propósito de lograr una educación de calidad.

Esto es muy discutible, dado que el término: calidad puede ser entendido desde diferentes perspectivas. En este trabajo la que se atiende es aquella que va incluida en los pensamientos modernizadores en los cuales Sylvia Schmelkes, dice que:

La calidad que estamos buscando como resultado de la educación básica debe entenderse claramente como su capacidad de proporcionar a los alumnos el dominio de los códigos culturales básicos, las capacidades para la participación democrática y ciudadana, el desarrollo de la capacidad para resolver problemas y seguir aprendiendo, y el desarrollo de valores y actitudes acordes con una sociedad que desea una vida de calidad para todos sus habitantes. Como lo establece la Declaración Mundial de Educación para Todos, suscrita por nuestros países.<sup>2</sup>

Esta aclaración que hace la autora citada con respecto a la calidad de la educación, vincula a los propósitos centrales manifestados en todos los programas de educación básica, mismos que promueven: "...un punto de encuentro entre desarrollo individual y social".<sup>3</sup>

Como puede verse la calidad de la educación se encuentra presente y toca a los personales de cada una de las escuelas localizar aquellos conocimientos, hábitos, valores, actitudes y aptitudes que forman al alumno de tal modo que se logre esta finalidad.

Es en el nivel de preescolar en donde se inicia la educación formal y corresponde a la educadora desarrollar al máximo la potencialidad de los niños que atiende a través de un desarrollo armónico de sus capacidades.

Esta tarea es, sin duda, muy difícil, porque además debe proponerse que todos los niños del grupo tengan acceso a esta finalidad de la educación, por lo que la calidad se relaciona íntimamente con la equidad, dado que todos los individuos tienen el derecho a llegar a obtener los instrumentos intelectuales y sociales que le permitan vivir mejor, asimismo tramitar mejoras al entorno en el cual se desenvuelve, situación que beneficia a todos los que con él conviven.

Acerca de este aspecto Sylvia Schemlkes, dice que:

---

<sup>1</sup> CONALTE. "Por una educación de calidad" El maestro N° 49. P. 2

<sup>2</sup> SCHMELKES, Sylvia. "Cómo entender la calidad de la educación". Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Biblioteca para la actualización del maestro. P. 13.

<sup>3</sup> SEP. Dirección de Educación Preescolar. Programa de Educación Preescolar 1992. P. 5.

Cada persona -niño, joven o adulto- deberá poder contar con posibilidades educativas para satisfacer sus necesidades de aprendizaje básico. Estas necesidades abarcan tanto las herramientas esenciales en el aprendizaje (como la lectura, la escritura, la expresión oral, el cálculo, la solución de problemas) como los contenidos del aprendizaje básico (conocimientos teóricos, y prácticos, valores y actitudes) necesarios para que los seres humanos puedan sobrevivir y trabajar con dignidad, participar plenamente en el desarrollo, mejorar la calidad de su vida, tomar decisiones y continuar aprendiendo.<sup>4</sup>

El pensamiento anterior permite ver con claridad que la calidad alude a que el mayor número de personas debe tener acceso a este tipo de educación, por lo que se deben corregir los errores del pasado y tratar de integrar a todas las comunidades del país a esta forma de llevar a cabo el proceso de enseñanza -aprendizaje. La calidad no depende sólo de la política educativa que se transmite, sino que cada sector educativo, zona escolar, centro de trabajo y salón de clases debe apoyar esta idea mediante:

La calidad de las relaciones que se establezcan entre las personas que ahí laboran, con los alumnos, con la comunidad inmediata a la que sirven. Por eso la calidad de la educación sólo podrá mejorarse en forma real a medida en que se generen desde cada plantel educativo de manera participativa y compartida las condiciones que ese plantel necesita para lograr resultados de calidad en la educación impartida a esos alumnos, en las condiciones específicas de la comunidad concreta a la que presta sus servicios.<sup>5</sup>

Por esto se considera que el director de cada plantel debe propiciar un cambio favorable y gestionar que su personal llegue a comprender su entorno para ver las necesidades de formación y conocimientos de los futuros ciudadanos para atenderlos en forma pertinente.

Esta visión contribuye notablemente a visualizar de diferente manera el papel de los nuevos actores de la educación, que van desde el alumno, hasta el supervisor de zona. Ya no es únicamente el reflejo de la autoridad y sus decisiones incuestionables, sino que ahora el perfil demanda nuevas actitudes.

---

<sup>4</sup> SCHMELKES, Sylvia. Op. Cit.

<sup>5</sup> Ibidem. P. 14.

Al llegar a formular el Acuerdo para la Modernización de la Educación Básica, se tuvo en cuenta lo anterior y se plasma el siguiente pensamiento que dice: "El núcleo en la actualización emergente se ubicará en los Consejos Técnicos de cada escuela e involucrará a los jefes de sector, los inspectores, los directores de las escuelas, los Consejos Técnicos Estatales de la Educación y los Consejos Técnicos de Sector y de Zona"<sup>6</sup>

Con esto se pone de manifiesto una nueva actitud de las autoridades educativas que van desde el director de escuela, los inspectores, jefes de sector y autoridades estatales. Ya no se trata únicamente de que la autoridad hable para que los demás obedezcan, sino que para hacer uso de ella se requiere una preparación nueva en la que se aprecie que se tiene la razón, así como también la disposición de aceptar las opiniones de los demás cuando se requiera.

Esto implica la preparación de las autoridades para enfrentar los retos que le demande la modernización y sobre todo en lo que respecta a la preparación de los maestros para la realización de su labor, encaminada al mejoramiento de la calidad de la educación en México.

Sobre este punto en la misma fuente de información dice que. "...se orientará a los maestros hacia el aprendizaje continuo".<sup>7</sup>

Estas ideas demandan una gran responsabilidad en la práctica docente del directivo y sus expectativas de gestión se abren a un contexto más amplio. Las bases del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica se afianzan en un marco legislativo, es decir en el contenido del Artículo Tercero y la Ley General de Educación. Esto permite observar una gran relación entre ambos.

En el contenido de la fracción VII, del Artículo Tercero Constitucional se menciona la forma en que actuarán las personas dedicadas a la educación con respecto a su labor, la

---

<sup>6</sup> SEP. Acuerdo Nacional para la Modernización de la educación Básica. P. 19.

<sup>7</sup> Ibidem. P. 18.

cual debe realizarse: "...conforme a las características propias de un trabajo especial, de manera que concuerden con la autonomía, libertad de cátedra e investigación..."<sup>8</sup>

Además la Ley General de Educación menciona acerca de la preparación del maestro que el sistema educativo habrá de: "Regular un sistema nacional de formación, actualización, capacitación y superación profesional para maestros de educación básica".<sup>9</sup>

El programa se entiende que será permanente y sobre todo voluntario, para que se tenga la participación adecuada en los seminarios, talleres u otras modalidades que se encuentren para que el profesor construya los elementos necesarios que le permitan mejorar la calidad de los servicios que ofrece.

La verdad es que la disposición del maestro, de la cual se habla, es una obligación de carácter social, debido a que uno de los propósitos principales del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica, es recuperar el aprecio y la dignidad por la profesión magisterial, para que los docentes tengan afecto por su profesión deben atender a esta situación y enfrentarla en los mejores términos.

La mayoría de ellos así actúa, porque en los últimos tiempos se observa que en algunos de los planteles educativos se ha incrementado considerablemente la escolaridad del maestro, así como la asistencia a los eventos de actualización, todo esto con la motivación de conocer más de la práctica, así como por la búsqueda de innovaciones que permitan obtener mejores resultados en el aprovechamiento escolar.

En otro apartado de la Ley General de Educación, más específicamente en la fracción novena se habla de que también habrá de: "Realizar la planeación y la programación global es del sistema educativo nacional, evaluar a éste y fijar los lineamientos generales de la evaluación que las autoridades educativas deben realizar".<sup>10</sup>

---

<sup>8</sup> SEP. Artículo Tercero Constitucional y Ley General de Educación. P. 29.

<sup>9</sup> Ibidem. P. 35.

<sup>10</sup> Ibidem. P. 56.

Las evaluaciones al trabajo escolar son ahora más constantes, lo que exige de éste mejores resultados, así que los sujetos encargados de alguna parte del trabajo escolar deben preocuparse de hacer mejor las cosas. En la fracción cuarta del Artículo Trece de la Ley General de Educación se habla de que corresponde a las autoridades educativas locales, en sus respectivas competencias y atribuciones; "Prestar los servicios de formación, actualización, capacitación y superación profesional de los maestros de educación básica, de conformidad con las disposiciones que la Secretaría determine".<sup>11</sup>

Con esta información es posible darse cuenta de la importancia de tomar en serio la preparación profesional, la gran responsabilidad que implica tener algún cargo directivo en el medio escolar, porque con lo planteado en la modernización las obligaciones y responsabilidades de éste, son mayores. Su campo de acción vuelca la gestión a otros campos poco explorados, por eso: "...las autoridades educativas darán preferencia, respecto de los aspectos administrativos, a los apoyos técnicos, didácticos y demás para el adecuado desempeño de la función docente".<sup>12</sup>

Esto implica que las autoridades educativas deberán tener en sus manos la responsabilidad de verificar la atención que se brinde a los alumnos, con lo que la actividad técnico pedagógica se vuelve primordial y de acuerdo a lo planteado a lo largo de este apartado, el directivo debe conocer más información relacionada con el aprendizaje, entre otras cosas para dar una buena imagen en las reuniones de consejo técnico, mismas que debe dirigir y orientar hacia los aspectos más relevantes con la intención de lograr resultados más positivos. Para dar un giro hacia la actitud que se tenía al ostentar un cargo directivo debe conformarse un grupo en donde se trabaje en equipo, lo cual no es tarea fácil, porque: "El problema de las organizaciones modernas es, por lo tanto, cómo construir agrupaciones tan racionales como sea posible y al mismo tiempo producir un mínimo de efectos indeseables y un máximo de satisfacción".<sup>13</sup>

---

<sup>11</sup> Ibidem. P. 57.

<sup>12</sup> Ibidem. P. 62.

<sup>13</sup> ETZIONI, Amitai. "Racionalidad y felicidad: el dilema de la organización". Institución escolar. Antología Básica UPN. P. 10.

Esto al circunscribirse al contexto escolar implica un conocimiento de todo lo que rodea al trabajo del directivo, y para que su labor no se base en supuestos, ésta debe estar acorde a los conceptos que tienen un sustento en los descubrimientos de los especialistas en cada uno de los elementos involucrados. De esta manera la atención de los problemas que enfrenta la escuela podrán ser atendidos eficientemente y serán el producto de un análisis de la realidad, lo cual quiere decir que existen y las posibles soluciones vendrán de quienes verdaderamente observan los resultados diariamente. Así se cumple con la gestión en el sentido de mejorar la calidad de la educación y no se limita a cumplir con los aspectos administrativo y material. Por eso se ha instituido el proyecto escolar como medio para lograr avances en este campo. Pero la responsabilidad del director en esta perspectiva ha sido enfocada hacia el llamado "Proyecto escolar" mismo que cambia la visión que hasta el momento se había tenido al respecto, porque:

La gestión escolar pretende la recuperación de políticas educativas desde las fuentes mismas del trabajo educativo, es decir, desde las escuelas, de sus maestros, alumnos y la comunidad escolar involucrada quienes se conforman como los genuinos actores que fielmente pueden reflejar las condiciones de la educación y sus metas.<sup>14</sup>

Lo anterior implica que se debe buscar la manera de coordinar las acciones en las escuelas, pero al mismo tiempo se debe ver la forma de lograr buenos resultados en un clima de democracia. Pero habrá de tenerse cuidado de que: "Ni el director, ni el inspector pierden en alguna medida su autoridad como tales. Lo que propone el proyecto escolar consiste en la reafirmación del liderazgo académico de estos con el desarrollo de actitudes inclusivas y democráticas que permitan la libre expresión de todos y que generen un espacio de armonía en el trabajo".<sup>15</sup> Esta tarea parece sencilla sin embargo implica un alto grado de dificultad, sobre todo en lo que respecta a la coordinación del trabajo en grupo, ya que muchos profesores piensan en que esta tarea tiene que ver con una política educativa discontinua, que no va a solucionar nada.

---

<sup>14</sup> ClyDA. "Expectativas de los actores sobre la gestión escolar". Diagnóstico de la gestión escolar. P. 28.

<sup>15</sup> Ibidem. P. 29.

Para rechazar el proyecto escolar se exponen una serie de criterios que van desde la opinión de aquellos que se quejan de las condiciones materiales de la institución porque no hay bancas suficientes, los pizarrones están en malas condiciones, no hay materiales suficientes para los niños o simplemente que los padres de familia no han podido proveer de lo necesario. "Sin embargo la gestión escolar que se propone no tiene el propósito de soslayar la necesidad de que las escuelas cuenten con una infraestructura adecuada para el desempeño de sus actividades";<sup>16</sup> sino por el contrario, además de promover el mejoramiento de las condiciones materiales de los centros educativos se tiene el propósito de favorecer la investigación y búsqueda constante de soluciones a los problemas que se presenten en ese contexto.

Desde esta perspectiva se debe tener en cuenta que en el trabajo de grupo hay que mantener una visión del problema presentado, el cual es de todos y así en las reuniones: "...el intercambio de ideas podrá traernos un nuevo conocimiento de nosotros mismos, nuestros problemas y nuestra conducta".<sup>17</sup>

En eso radica la complejidad de la función gestora en la actualidad. Para lograrlo se debe analizar con detenimiento todo aquello que interviene en la nueva función del directivo, en este caso de la dirección del jardín de Niños "Activo 20 -30 # 1097. En este centro de trabajo se cuenta con un personal compuesto por seis educadoras, un intendente, un profesor de Educación Física, y una profesora que pertenece a USAER, (Unidad de Servicios de Apoyo a la Escuela Regular), quien atiende los casos especiales que surgen en el plantel.

Todo este personal atiende a ciento veintiséis alumnos repartidos en tres terceros, dos segundos y un primer grado de preescolar, que se atienden en una infraestructura de seis aulas, y anexos que corresponden a una cocina una cancha y área de juegos integrada por chapoteadero, arenero, que hacen a los niños disfrutar de su tiempo libre.

---

<sup>16</sup> Ibidem. . 29.

<sup>17</sup> SFERRA, A. Wright... A. Rice. "Relaciones humanas". P. 58.

Su ubicación queda ubicada entre la Calle 5a y Avenida 23a Poniente en el sector Poniente que cobija una población ubicada entre la clase media y baja. Casi todos los habitantes son de los más antiguos de la ciudad.

Es este lugar en donde nace el deseo de investigar y conocer la manera de optimizar el trabajo que emana de la función de director ejercida en este centro educativo y por consiguiente elevar la calidad de la educación que en él se imparte.

## **B. Factores que intervienen en la gestión escolar**

La forma en que cada director conduzca el proyecto escolar en su centro de trabajo, depende en gran medida de las concepciones que tenga sobre su función, los profesores y su rol dentro del proceso educativo, pero ante todo, del término, educación, mismo que se aborda en forma amplia.

Al mismo tiempo su relación con la sociología, encuadrada en la dimensión social a la cual pertenece, es decir aquella que es parte de su ideología y que se traduce en determinado tipo de práctica.

### **1. Educación**

Hablar del término educación implica un riguroso análisis de la postura social de la cual se parte, ya que en cada una de ellas la función que cumple la educación, es totalmente distinta.

El primero en dedicarse a este análisis es Emilio Durheim, quien observa que la función de la educación consiste: “...en socializar, moldear al ser “asocial” que somos naturalmente para conformar otro nuevo social y moral. Es la sociedad concebida por el sociólogo francés como un ente trascendente al individuo, la que nos humaniza a través de la educación”.<sup>18</sup>

---

<sup>18</sup> SALOMÓN, Magdalena. “Panorama de las principales corrientes de interpretación de la Educación social como fenómeno. Sociedad, pensamiento y educación I. Antología UPN. Plan 85. P. 59.

Bajo este punto de vista la educación tiene un enfoque funcionalista, en donde se considera que el sujeto sólo a través de la acción es capaz de convertirse en un ser humano. Aquí se enfatiza al aspecto valoral como importante y la forma de educar es mediante la memorización de normas que deben aprenderse y obedecerse. Este enfoque es importante ya que en el se empieza a considerar los fenómenos sociales como dignos de estudiarse, aunque el tratamiento que les otorga para este fin es manejarlos como cosas, es decir como algo material.

Otra perspectiva la presenta Robert K. Merton y Talcott Parsons, quienes todavía basan sus estudios en las normas y valores. La mayoría de estos sociólogos se inclinan a mantener relacionados los términos de educación y movilidad social; "...basándose en el presupuesto de que la sociedad está estratificada. Este esquema de estratificación está abierto y admite la movilidad. El acceso a la educación es un punto estratégico en el cambio de status social".<sup>19</sup>

Este enfoque sociológico presenta a la educación y sus fines como el medio idóneo para mejorar el nivel socioeconómico de los sujetos. Esta es la ideología que se sustenta en el ámbito nacional, la que vivimos. Aquí es fácil encontrar el dicho de que o estudias o serás una persona pobre, aunque la educación, si es una manera de lograr un empleo mejor cada vez que terminas un ciclo de estudios, pero esto no significa que sea determinante.

Existe un tercer punto de vista, llamado Teoría de la Reproducción, que: "Considera a la educación como una formación social, históricamente determinada. La educación es visualizada como estructura dinámica y una estructura de subsunción dentro de otra estructura más vasta que la incluye y explica su desarrollo".<sup>20</sup>

En la Teoría de la Reproducción se analiza el aparato escolar, como una sociedad en pequeño que sólo favorece la reproducción de clases. Esto se analiza y se toma conciencia a través de un análisis riguroso de lo que sucede a su alrededor.

---

<sup>19</sup> Ibidem.

<sup>20</sup> Idem.

Por último se presenta la Teoría de la Resistencia,<sup>21</sup> la cual observa a la educación como el medio para analizar lo que sucede en la sociedad y como el espacio para prepararse de tal manera que se pueda enfrentar en mejores términos los problemas que se presentan, de tal modo que se mejoren las condiciones socioeconómicas en beneficio del grupo social en donde se aplique este enfoque. Se le denomina así porque no consciente en mantenerse sumiso, sino que promueve el bienestar de todos, no se conforma con conocer las condiciones adversas sino que trata de superarlas.

Como puede verse, estos enfoques tienen diferentes propósitos al analizar la educación, por lo que el directivo debe conocer la forma de pensar del grupo de maestros que dependen de su función y por medio de la exposición de ideas que apoyen la selección de un concepto que los oriente a todos para el trabajo del aula.

Conocer la educación desde los diferentes enfoques permite al encargado, en este caso el director de un jardín de niños comprender las diversas formas de pensar que derivan en prácticas docentes diferentes y apoyar a los maestros cuando se considere necesario. A partir de este conocimiento se debe tener presente que los maestros actúan de determinada manera guiados por las condiciones del medio en que se desenvuelven y realizan su práctica docente, en diversas formas.

## **2. La formación de maestro**

Al parecer las políticas educativas fracasan porque simplemente no sirven, pero la verdad es que influyen una gran cantidad de factores, entre ellos la formación del maestro, tema central del presente apartado.

Siempre que se han promovido cambios en el medio escolar se presentan como lo más innovador, lo mejor, cuando menos en ese momento se ven como el paliativo a la problemática que se enfrenta. A esta visión se le contraponen otra; que no acepta lo anterior porque considera que los tiempos pasados eran mejores, lo cual genera en el maestro una

---

<sup>21</sup> GIROUX, Henry A. "Teorías de la reproducción y la resistencia en la nueva sociología de la educación: un análisis crítico". Antología UPN. Plan 85. La sociedad y el trabajo en la práctica docente. Pp. 102-105.

resistencia al cambio. Sobre este aspecto es común oír decir que: "...la educación era mejor, se aprendía más, los maestros eran más cumplidos o más estrictos; o bien se piensa que los libros de tal o cual reforma eran mejores".<sup>22</sup>

Sin embargo ambas posturas no son más que el resultado de prejuicios que se emiten por alguna causa que desde luego no es la verdad ni tiene por objeto la búsqueda de la verdad o el mejoramiento de la calidad educativa, la cual para encontrarse: "...implica el ensayo y la construcción de soluciones a problemas que el trabajo mismo plantea en las condiciones específicas que se presentan. Significa la existencia de saberes adquiridos en la resolución del trabajo diario y en la necesaria reflexión continua que a la vez éste impone".<sup>23</sup>

La verdad es que el cambio promueve inseguridad en muchos maestros, quienes generalmente tienen más garantía de hacer lo correcto cuando cumple con estereotipos establecidos con anterioridad y que se ha difundido a través del poder. "De tal manera que a la inseguridad se le teme pues expresa fracaso, derrota, es la competencia del yo contra los demás. En cambio la seguridad se inspira en llegar a ser como debe ser".<sup>24</sup>

El maestro siempre está apegado a una conducta que se ha visto a través de la historia de la práctica docente como correcta, el profesor enérgico, el que siempre tiene su grupo callado, quien ostenta al hacer gala de la autoridad, porque lo que él dice siempre está bien, debido a su dominio exacto del conocimiento.

Por eso se le teme al cambio, a aplicar innovaciones que renueven la práctica docente, debido a que en estas condiciones no se puede asegurar el éxito y el cambio de actitud no es fácil de lograr, porque no se asegura que en la nueva función les mantenga su perfil de buen maestro ante la sociedad que constantemente lo valora.

---

<sup>22</sup> ROCKWELL, Hélice y Ruth Mercado. "La historicidad de la práctica docente". Análisis de la práctica docente. Antología UPN. Plan 85. P. 58.

<sup>23</sup> ROCKWELL, Hélice y Ruth Mercado. "Los sujetos y sus saberes". Análisis de la práctica docente. Antología UPN. Plan. 85. P. 57

<sup>24</sup> CARRIZALES, Retamoza César. "Subjetividad y ruptura en la práctica docente". Análisis de la práctica docente. Antología UPN. Plan 85. P. 93.

Esto sucede continuamente en el trabajo que se debe realizar en las escuelas a raíz de las innovaciones que se han dado en cuanto a la manera de enfrentar las problemáticas que se presentan en los centros de trabajo, a través de los proyectos escolares, nacidos en el proyecto actual de educación.

Los profesores no quieren participar, se manifiestan abiertamente en contra de estas actividades de diferente manera; unos enfadados, otros indiferentes, pero los que no participan de manera voluntaria no dejan avanzar la tarea, situación que el director debe enfrentar a través de un conocimiento de lo que sucede a su alrededor.

Al reconocer este tipo de situaciones, el director podrá ayudar al docente a revalorarse y a tener confianza en sí mismos y pensar que los programas de formación docente deben tener el propósito: "**...démolos a los docentes lo que piden y si no piden, démosles lo que necesitan**".<sup>25</sup>

De acuerdo a este pensamiento de Carrizales Retamoza, si los profesores no buscan el cambio, se les debe proporcionar la manera de avanzar, de tomar más en serio su trabajo, de educarse y prepararse para realizar su profesión cada vez mejor, para elevar la calidad de la educación.

Una forma de lograrlo es a través de la nueva visión en cuanto a la interacción que se busca para el personal de las escuelas y de la relación maestro -director, en donde ambos buscan soluciones prácticas a los problemas que enfrentan en el contexto donde laboran, en una armonía constante, pero sin que el directivo pierda su autoridad.

Con estas reflexiones se puede ver que el director podrá atender las necesidades de cada uno mediante el conocimiento y la toma de conciencia de situaciones que antes no se atendían por no haberse percibido.

---

<sup>25</sup> Ibidem. P. 103.

Para poder lograr esto se debe tener en cuenta al liderazgo y a las diferentes formas en que se manifiesta, porque sólo de esta manera se podrán obtener elementos mediante los cuales mejorar la gestión en el centro educativo en el cual se labora.

Otra cuestión que limita la participación de los docentes en las acciones que no encuadran en el paradigma del buen profesor es la utilidad que tiene para la resistencia al cambio la experiencia.

### **3. El liderazgo**

La palabra líder es difícil de definir, aunque siempre da idea de mando, de control, de dominio, de dirección. En el presente apartado se verá otro aspecto de la misma.

En primera instancia se da a conocer una definición de este concepto el cual dice que: "Liderazgo es la influencia interpersonal ejercida en una situación dirigida a través del proceso- de comunicación a la consecución de uno o diversos objetivos específicos".<sup>26</sup>

En este pensamiento se observa que el liderazgo sólo puede aplicarse en una situación que implica la tarea enfocada a algún fin específico, que en el caso de los proyectos escolares está orientada a la resolución de problemas y el mejoramiento de la calidad educativa.

Para conocer más sobre el liderazgo es preciso mencionar que: "El liderazgo es encarado como un fenómeno social que ocurre exclusivamente en grupos sociales.",<sup>27</sup> ya que en el Consejo Técnico Escolar, es un grupo, donde se debe aplicar el liderazgo por parte del director, así podrá captar la atención y participación de sus compañeros.

En muchas ocasiones se considera que el liderazgo: "Involucra conceptos como poder y autoridad";<sup>28</sup> lo cual en un momento dado puede ser parte de la verdad, más sin embargo

---

<sup>26</sup> CHIAVENATO, Adalberto. "Repercusiones de la Teoría de Relaciones Humanas". Enfoques administrativos de la gestión escolar. Antología Básica. UPN. 119.

<sup>27</sup> Idem.

<sup>28</sup> Ibidem. 120.

el poder y la autoridad no se pueden confundir con la autocracia y autoritarismo, porque con ellos no se logran avances cualitativos, sino más bien represión pero, esto no quiere decir que los sujetos tengan una participación activa. En contraposición al líder dominante, autocrático y represivo, éste, el democrático, debe: "...inspirar confianza, ser inteligente, perceptivo y decisivo para tener mejor condición, para dirigir con éxito".<sup>29</sup>

Lograr que los demás tengan confianza en el líder es lo ideal, para que éste encamine con éxito al grupo que dirige, sin embargo no es tarea fácil ya que como se ha mencionado se debe luchar contra la resistencia que en muchos de los casos presentan los profesores al cambio, por la inestabilidad que genera en cuanto a su imagen ante la sociedad que ha definido determinado paradigma al cual debe responder.

Como puede verse la tarea es difícil, sin embargo en el desarrollo de las actividades se advierte la forma como el liderazgo se presenta; en el caso del director de una escuela, quien tiene en sus manos la responsabilidad de lo que sucede en la institución a la cual dirige no puede permitir que el liderazgo se desvíe y caiga en otras manos que a lo mejor no presentan los mismos intereses para que la tarea se realice. Cabe recordar que el líder se aprecia en cuanto a las relaciones que existen entre éste y el grupo, más no en una serie de características individuales.

En este enfoque: "El objeto del liderazgo es mejorar el comportamiento del ser humano para mejorar la calidad educativa, eliminando las causas de las fallas y de los problemas y ayudando a las personas a que hagan mejor su trabajo".<sup>30</sup>

El mejoramiento no puede ser captado únicamente por el líder, sino que debe apoyarse en la opinión de los demás, tanto de los colegas, como del resto de la población que convive en ese contexto, para que sus actividades tengan como base la objetividad y no la intuición o creencia personal.

---

<sup>29</sup> Ibidem. 121.

<sup>30</sup> SEP. Directivos. P. 14.

En primera instancia el líder debe mantener el centro de trabajo en las condiciones que la comunidad está acostumbrada a observar, pero luego a partir de un riguroso análisis tratará de mejorar a través de pequeños pasos que auxilien a elevar el nivel de la escuela en relación a todos los factores entre los que se cuentan el material, social, cultural y pedagógico, mismos que serán el medio para que el líder capte los logros tanto en la escuela, como en la comunidad, además del grado de participación de su grupo de colegas.

En la realidad se aprecian diversas formas de liderazgo, sin embargo los efectos que cada uno de ellos provoca tanto en los sujetos como en el contexto es diverso, por lo que deben analizarse los diferentes tipos para ver cuál tiene mejor funcionalidad en el mejoramiento de la calidad educativa. El primero en citarse es el líder autocrático, el cual como su nombre lo indica es un sujeto que cree tener en sus manos el destino de todo cuanto le rodea y así se comporta ante los demás. No acepta opiniones de nadie y su estabilidad en el poder se sostiene por la utilización que se hace de los reglamentos. Por todo esto se puede decir que en esta descripción: "El líder es dominador y "personal" en los elogios y en las críticas al trabajo de cada miembro".<sup>31</sup>

Es él quien determina las acciones y las técnicas para la realización de las tareas, sin previa planificación ni análisis, sólo en la medida en que surgen las necesidades.

Los efectos que resultan de esta práctica de liderazgo son la sumisión, falta de interés y de previsión; por lo tanto en estas condiciones el mejoramiento de la institución se ve mermado, además que el trabajo se presenta carente de entusiasmo.

No se recomienda este tipo de actitud, si se tiene el propósito de elevar la calidad de la educación, porque en un proyecto escolar se requiere de la participación voluntaria del personal de una escuela.

Otro tipo de líder es el liberal. Este mantiene una visión muy particular de la libertad en todo lo que interviene en el trabajo. Deja que los demás sean quienes den opiniones y

---

<sup>31</sup> CHIAVENATO, Adalberto. Op. Cit. P. 123.

sólo en mínimas ocasiones hace comentarios en relación a que él podría buscar información si ellos lo piden para buscar la solución a algún problema. En este caso la distribución de tareas para el trabajo queda a cargo del grupo, y en éste aspecto se observa una gran falta de participación del líder.

Para conocer más al respecto es preciso hacer notar que: "El líder no hace ningún intento de evaluar o de regular el curso de los acontecimientos. El líder sólo hace comentarios irregulares sobre las actividades de los miembros cuando se le pregunta".<sup>32</sup>

La falta de carácter del líder no favorece que se aprecien las necesidades reales de la institución a la cual se sirve, así que tampoco se puede lograr un desarrollo que lleve a presentar un buen nivel en la calidad del trabajo que se efectúa, debido a que existe una gran falta de apoyo y estímulo a la iniciativa de los integrantes del personal que atiende.

Otro tipo de manifestación es el líder democrático, quien ostenta una actitud abierta, porque permite que el grupo opine sobre lo que ha de hacerse y simplemente se hace oír cuando es necesario, lo cual le auxilia a mantener la autoridad. Esta situación al mismo tiempo favorece la conservación del respeto hacia sus comentarios.

La distribución de tareas se realiza en el colectivo, del cual forma parte y cada miembro tiene la oportunidad de elegir a sus compañeros de trabajo, por lo que la realización de las actividades se lleva a cabo con mayor entusiasmo y así: "El grupo esboza las acciones y técnicas para alcanzar el objetivo, solicitando al Consejo Técnico o al líder cuando es necesario, una reunión; esto sugiere dos o más alternativas para que el grupo escoja. Las tareas ganan nuevas perspectivas con los debates".<sup>33</sup>

De este modo el líder participa solamente como un miembro más del grupo. En las reuniones y debates su participación se vuelve concreta y propositiva, con lo que demuestra no tener miedo a perder su puesto de dirigente del grupo.

---

<sup>32</sup> Idem.

<sup>33</sup> Dem.

En este trabajo se recomienda este tipo de liderazgo para que en las escuelas pueda llevarse a cabo el proyecto escolar, el cual permite que entre todo el personal de una escuela por medio del debate, encuentre los problemas de mayor incidencia y se busquen las soluciones más viables y pertinentes en el contexto específico.

Este liderazgo debe ser enfocado directamente al trabajo de la escuela, lo cual es necesario aclarar a continuación.

#### **4. Relación entre liderazgo y la función del director**

En la actualidad, el proceso educativo es merecedor de que sea revisado, dado la gran responsabilidad que implica la formación de las nuevas generaciones que tendrán en sus manos el rumbo de la nación.

Dentro de estas reflexiones se debe incluir la función del director de escuela y su relación con el concepto de líder vertido anteriormente, así como "Analizar la forma en que se desarrolla el trabajo en la escuela, o zona. Detectar los problemas a que se enfrenta la labor educativa en la escuela y proponer posibles soluciones".<sup>34</sup>

Al tener un panorama general, se actúa en forma más segura, es decir podrán verse los problemas más en serio y vislumbrarse las posibles soluciones, porque: "La calidad requiere un nuevo tipo de liderazgo, basado en la experiencia y en la convicción personal y no en la escolaridad o rango".<sup>35</sup>

Una simple característica como lo es la escolaridad alta, o simplemente un compadrazgo, no es la clave para que un director pueda considerarse líder del grupo que conforma el personal de una escuela, sino que éste se basa en la razón y la autoridad que ésta otorga.

---

<sup>34</sup> Ibidem. P. 14.

<sup>35</sup> Idem.

No se trata simplemente de que el director de la escuela sea el que ordene la escuela, que la mantenga limpia, estos son sólo algunos de los aspectos que se aprecian a simple vista, porque además: "El líder de un proceso de calidad debe ayudar a los docentes a trabajar más inteligentemente, no más duramente".<sup>36</sup>

En el pensamiento anterior se observa que el líder no se identifica porque cuando los demás lo ven, inmediatamente se ponen a trabajar, sino por el contrario, es alguien que comprende y valora su trabajo en todos los momentos que su función dentro del contexto educativo requiere, porque: "El líder no es el juez que inspecciona y evalúa a las personas, es un compañero que aconseja y dirige a su gente día a día, aprendiendo de ellos y con ellos".<sup>37</sup>

Esta actitud del líder, es difícil de observar en el trabajo del director, porque en la mayoría de los casos es diferente, éste casi siempre es quien cuestiona el trabajo de los demás y sólo señala errores, cuando menos este es el estereotipo que se le ha fijado a través del tiempo por la sociedad, quien quiere verlo actuar de esta forma.

Todas las nuevas funciones del líder -director tienen un ambicioso propósito, el cual está representado en que: "La meta es lograr que el maestro tenga orgullo de su trabajo";<sup>38</sup> lo cual sólo puede ser posible por medio del mejoramiento del nivel de calidad en su trabajo, el cual no debe ser valorado únicamente por el profesor, sino por el colectivo escolar.

En equipo los maestros deben establecer metas, definir y jerarquizar los problemas para tratar de darles la solución adecuada, porque: "El equipo de docentes, junto con el director son el dinamismo de un proyecto de calidad. Si no hay equipo, no hay movimiento hacia la calidad posible".<sup>39</sup>

---

<sup>36</sup> Ibidem. P. 15.

<sup>37</sup> Idem.

<sup>38</sup> Ibidem. P. 15.

<sup>39</sup> Ibidem. P. 41.

La movilidad en la calidad de la educación que propicia la escuela depende en gran medida del maestro, aunque cabe la aclaración de que existen factores fuera de su alcance como lo es la situación social, económica y cultural de la comunidad, pero también la capacidad de razonar y pensar para que el docente busque mayor calidad educativa y promueva que otros lo hagan, al menos esto es lo que cabe en el enfoque sociológico de la Teoría de la Resistencia,<sup>40</sup> en donde los sujetos en grupo viven y buscan la mejor manera de elevar las condiciones de vida.

Todo esto no sería posible sin la intervención de un líder democrático que permite que los sujetos participen en forma crítica acerca del conocimiento de la realidad en la que se efectúa la práctica docente, con la intención de mejorar abiertamente las condiciones del medio, porque: "Cuando el personal de una escuela labora en equipo, se apoya mutuamente, planea y evalúa en forma compartida; la calidad de sus resultados es notoriamente superior a la de escuelas en condiciones similares".<sup>41</sup>

Por eso se recomienda que el director tenga en cuenta las formas en que se percibe el liderazgo y aplique la forma más conveniente, según las necesidades que aprecie en su medio, que en este caso al tratar con los maestros y debido a la formación que también ha sido analizada el más adecuado es el liderazgo democrático.

También se debe considerar que la actividad del director de una escuela es bastante compleja ya que sus funciones no están del todo delimitadas. En el libro dirigido a los directivos de la Secretaría de Educación Pública distribuido en 1993,<sup>42</sup> dice que sus diligencias incluyen dos tipos de actividades, que son la de estimular o apoyar y la de vigilar que se cumplan los preceptos legislativos y administrativos. La primera se relaciona con la forma de apoyar al personal a su cargo a realizar cada vez mejor su trabajo, lo cual redundará en beneficio de la calidad de la educación que se imparte en la institución. La segunda interviene en la vigilancia que se ha de hacer sobre lo que sucede en la escuela para prevenir los posibles problemas.

---

<sup>40</sup> GIROUX, Henri. Op. Cit.

<sup>41</sup> Ibidem. P. 40.

<sup>42</sup> Ibidem. P. 18.

En un organismo en donde acuden los sujetos a recibir educación las relaciones se vuelven un tanto complejas, si se reflexiona sobre ello, por ser cotidianas no lo parecen. Se requiere de una habilidad para percibir lo que sucede en ese entorno y el líder que trata de llegar al fondo de las cosas se convierte con esta tarea en un etnógrafo, que requiere en ocasiones de instrumentos que lo auxilien para este fin.

Los dos considerados más adecuados son la entrevista y el diario de campo. La entrevista si quiere obtener buenos resultados debe prepararse con anterioridad, pero al mismo tener la apariencia de casual, lo que indica que el director también debe tener una comunicación eficiente y además un contacto cercano con la comunidad escolar. De esta manera tendrá los elementos que lo auxilien a tener un panorama amplio de la realidad que vive la escuela. Durante la entrevista: "...se presta atención a las palabras o frases clave que pueden no ser más que comentarios casuales que se han dejado caer sin ninguna intención de que fueran registrados, o bien se pueden buscar indicadores de la importancia que una cuestión tiene".<sup>43</sup> La información que proviene de las personas es una fuente de datos que el director debe recopilar para conocer lo más total posible su entorno. Por su parte el diario de campo "Es un primer paso para la recopilación de los datos observados en la misma realidad o los escuchados a los informantes que después se clasifican de acuerdo a las nomenclaturas culturales." (2)

Ambos instrumentos además de la actitud del director ante el grupo que le otorga el carácter de líder lo auxilian en la tarea de reconocimiento del contexto escolar con lo que la detección de problemas se vuelve posible. Con el logro de este propósito se puede realizar un proyecto escolar que al mismo tiempo lo convierte en un investigador en la modalidad de campo, en este caso se aboca a atender lo que sucede en el campo de la educación, por lo tanto encuadra en: "La investigación social crítica, que comienza a partir de los problemas vitales de unos agentes sociales particulares y definidos que pueden ser individuos, grupos o clases..."<sup>44</sup>

---

<sup>43</sup> WOODS, Meter. "Entrevista". Análisis de la práctica docente propia. Antología Básica UPN. P. 162.

<sup>44</sup> GERSON, Boris. "Observación participante y diario de campo en el trabajo docente". El maestro y su práctica docente. Antología Básica UPN. P. 53.

En un grupo social específico la forma de conocer el mundo que lo rodea implica la realización de actividades de recolección de datos, tarea en la cual tanto la entrevista como el diario de campo son insustituibles. Quien realiza este trabajo se convierte en un investigador.

Estas reflexiones y la información que contienen se vuelven un elemento importante que el director debe conocer y así mejorar su intervención en la escuela en que labora.

### **5. Organización del trabajo escolar**

Para realizar un proyecto no basta con deseárselo y tener una buena disposición, sino que requiere de organización, lo cual permite sistematizar el trabajo que conlleve a un buen final.

La organización se requiere porque además de que debe llegarse a conclusiones válidas, también implica que en el proyecto escolar intervengan en forma conjunta personalidades distintas con visiones e ideologías diferentes, por lo que no es fácil conciliar las opiniones, sin embargo esto es tarea del gestor, en este caso el director de una escuela. Se otorga la tarea de gestionar al director, ya que este término implica: "...hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera".<sup>45</sup>

Este término da idea de que todo el personal de una escuela es gestor, sin embargo sólo el director tiene en sus manos la tarea de lograr que el personal trate de resolver los problemas. Esto implica la toma de conciencia de la realidad, de tal modo que hay que comprender que en él los docentes: "...intervienen precisamente porque se producen en contextos socio-históricos reales además, concretos. No se puede entender el cambio en la educación sin comprender el contexto en que se ha fraguado la escuela y las funciones sociales que cumple en él".<sup>46</sup>

---

<sup>45</sup> GIMENO, Sacristán. "Investigación e innovación sobre la gestión pedagógica de los equipos de profesores". Organización del trabajo académico. Antología Complementaria UPN. P. 6.

<sup>46</sup> *Ibidem*. P. 7.

Sin embargo a pesar del conocimiento de la realidad es un problema la organización, porque ésta depende en gran medida de la comunicación que se establezca entre los integrantes del colectivo escolar y que tengan la confianza de manifestar los problemas que tienen con los conocimientos escolares, situación que requiere de un cambio, lo cual es sumamente difícil, porque: "Cambiar la práctica implica, en este sentido, alterar los parámetros organizativos y de control a que está sujeto el profesorado".<sup>47</sup> El cambio aunque sea en beneficio propio, genera desconcierto, inquietud, porque la práctica docente siempre está sujeta constantemente a valoración por parte de la comunidad escolar (los otros maestros, padres, alumnos), sin embargo no participar en el proyecto incide en que la escuela detenga su desarrollo.

Al apoyar a su personal en el desarrollo de un proyecto escolar, al mismo tiempo se favorece que el director cumpla con el concepto amplio de gestión que incide en la atención a los aspectos administrativos, materiales y al mismo tiempo de carácter técnico pedagógico, es decir del mejoramiento de la calidad de los servicios educativos que ofrece la escuela. Esto evita lo que sucede en ocasiones, cuando los docentes intentan mejorar la situación escolar, sin embargo las autoridades no se los permiten. En la actualidad se ha elaborado una serie de reglamentos que organizan las funciones del aparato escolar. Para ello el director de la institución es quien ostenta el cargo de director o presidente del consejo escolar. A su vez los cargos de secretario, tesorero y vocales son nombrados por la totalidad del personal en reunión colegiada. Anteriormente, el personal docente se reunía para todo, pero los asuntos técnicos -pedagógicos quedaban fuera de los comentarios de la reunión, debido a su complejidad y el limitado tiempo de que se dispone, por lo que no se favorece su tratamiento en las reuniones colegiadas. Su estudio implica:

Una selección del conocimiento, con la adopción de una determinada orientación epistemológica sobre el mismo, opciones sobre las formas de organizarlo y presentarlo, partiendo de decisiones acerca de su utilidad en la educación, en la sociedad o en la economía, así como una distribución del mismo en diferentes tipos de alumnos".<sup>48</sup>

---

<sup>47</sup> Ibidem. P. 10.

<sup>48</sup> Ibidem. P. 11.

En este pensamiento se aprecian las dificultades mayores que enfrenta el maestro dentro del proceso de enseñanza -aprendizaje, mismas que se relacionan con la Epistemología, es decir el origen del conocimiento, lo cual incide en la forma en que se presenta al niño y la manera en que éste se utiliza en las actividades cotidianas.

Si se toman en cuenta estas consideraciones para atender las necesidades de la comunidad y el contexto, incidirán en que los educandos estén mejor preparados para enfrentar la vida diaria, y esta es la meta a lograr por la educación de calidad, por eso deben seleccionarse con mucho cuidado los medios y la forma de llegar a lograrlo.

Debe elaborarse el plan de trabajo con la idea de mejorar, de ofrecer calidad en la educación y no simplemente el cumplimiento de una tarea de tipo administrativo, es decir, de aquellas obligaciones que las autoridades de competencia exijan al colectivo escolar o al director, porque en muchas ocasiones se escribe, pero no se realiza. De esta manera el proyecto sólo queda impreso en el papel, pero no impacta en el proceso de enseñanza -aprendizaje ni en el mejoramiento de la calidad del mismo.

En el desarrollo del proyecto escolar, es necesario tener en cuenta la coordinación de las actividades en cuanto a nivel de profundidad en su aplicación de acuerdo al grado escolar de que se trate, el tiempo en que se desarrolla y la forma de evaluar o percibir los resultados.

Además se debe llevar un seguimiento, donde se tome en cuenta que:

Los profesores deben disponer de márgenes de autonomía como colectivo e individualmente, para poder concretar el currículo, respetando la igualdad de oportunidades, acomodarse al medio cultural en el que ejercen, así como para evolucionar profesionalmente".<sup>49</sup>

---

<sup>49</sup> Ibidem. P. 20.

Sin embargo a pesar de esta autonomía debe existir un responsable de la selección, aplicación, seguimiento y evaluación del proyecto, de tal modo que: "La institución escolar reclama un liderazgo educativo que dinamice la vida de los centros y vertebral la participación de todos los sectores".<sup>50</sup>

La responsabilidad recae en manos del director quien de forma institucional y organizacional tiene esta tarea en sus manos.

En síntesis al estar en reunión colegiada, el colectivo escolar deberá: seleccionar el problema que será el tema de vida al proyecto escolar. Pueden existir varios, sin embargo se debe buscar aquel de mayor incidencia dentro del proceso educativo. Para lograr elegir el problema adecuado para tratarlo en el grupo colegiado se deben jerarquizar las inquietudes que los docentes mencionen.

Luego, establecer un marco común desde el cual entender los conceptos involucrados en la planeación del mismo porque de otro modo no se podría establecer la comunicación entre el grupo de docentes, lo cual sería perjudicial al desarrollo y culminación de las tareas diseñadas.

Una vez que han quedado claros los términos que son la base del proyecto, el grupo debe planear las actividades que auxiliarán en la superación del proyecto.

Posteriormente habrá sesiones de evaluación y seguimiento del tratamiento que se ha planeado para superar las dificultades observadas en el problema que se pretende solucionar.

Para dejar más claras las fases en que se sustenta el desarrollo de un proyecto escolar es necesario apoyarse en una conceptualización que proviene de los expertos. Por ejemplo en la misma fuente bibliográfica se presentan cuatro fases del proyecto escolar.<sup>51</sup>

---

<sup>50</sup> Idem.

<sup>51</sup> SEEG. (Secretaría de Educación del Estado de Guanajuato). "La configuración del Proyecto Escolar". Organización del trabajo académico. Antología Básica UPN. P. 111.

La primera se constituye de la preparación, en la cual se motiva y orienta a los involucrados en los objetivos generales de proyecto, los cuales se orientan al mejoramiento de la calidad educativa, en un análisis colegiado realizado por los integrantes del personal de una institución escolar.

En la segunda fase el proyecto cobra vida a través de un diagnóstico de necesidades, para elegir un problema específico, del cual se derive el diseño de las estrategias, la forma de seguimiento y de evaluación, las cuales debe quedar delimitadas como un compromiso. En esta fase además debe existir la definición de los recursos que se utilizarán en todo este proceso, los cuales deben planearse en base a la realidad y que son la base del desarrollo de las estrategias.

En esta fase se identifican tanto los problemas como las causas de la problemática. Además una buena visión de los involucrados en la situación permite elegir aquel que intervenga en la solución de otros que sean relevantes en el mejoramiento de la calidad educativa.

Es necesario tener en cuenta que de un buen diagnóstico depende que se puedan definir más claramente los objetivos del mismo, es decir una buena solución del problema enfrentado.

La tercera fase es la operativa, la cual incluye la ejecución de todo lo planeado en la segunda fase. En ella, además se debe dar seguimiento a la preparación realizada en grupo colegiado, de tal modo que se vea la viabilidad de las acciones y si es necesario retomar o modificar las acciones. Todo esto en reuniones periódicas del Consejo Técnico Escolar.

La cuarta y última fase es la evaluación final, la cual es el producto de una revisión colectiva de lo sucedido durante el desarrollo del proyecto. Esta debe basarse en lo observado durante el seguimiento y al final. Es la parte que da cierre a este proceso.

Ahora corresponde analizar la función del directivo en el desarrollo de un proyecto de mejoramiento de la calidad educativa, por lo que corresponde decir que: "Uno de los aprendizajes del oficio docente consiste en descubrir que las reglas de organización y funcionamiento de las escuelas, tienen una notable incidencia en el desarrollo de la tarea pedagógica";<sup>52</sup> lo cual quiere decir que la organización del centro de trabajo es importante y éste depende de su capacidad para el trabajo.

Para que la organización de la escuela no afecte el desarrollo del proyecto es muy importante considerar que en el rol del directivo la tarea administrativa no es la única como en algunos casos se ha considerado, más aún, que la labor de carácter pedagógico es la que mantiene viva a la institución, de tal modo que es necesario que el Consejo Técnico Escolar recupere su función y se enfoque al mejoramiento de la calidad educativa, lo cual incide directamente en el aprendizaje.

En la normatividad que rige a la escuela se encuentra instituida una hora mensual para la realización de la reunión de consejo, misma que se utiliza en la mayoría de los centros de trabajo para atender a cuestiones de carácter organizacional, como por ejemplo los festejos, las comisiones para esos días o simplemente la entrega de documentación, por lo que se deja para una ocasión posterior lo pedagógico, situación que favorece la acumulación de las dificultades y éstas siempre están allí con su influencia en el proceso de enseñanza -aprendizaje.

También es importante que el director tenga en cuenta los efectos provocados porque: "...los inspectores promoverán reuniones por cada zona y sector constituye una imposición que sólo atiende al interés burocrático del control formal y desconoce la especificidad técnica de las cuestiones a resolver".<sup>53</sup>

---

<sup>52</sup> EZPELETA, Justa. "Sobre las funciones del Consejo Técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria". Organización del trabajo académico. Antología Básica UPN. P. 163.

<sup>53</sup> EZPELETA, Justa. "Diagnóstico de necesidades académicas". Organización del trabajo académico. Antología Básica UPN. P. 123.

Cuando una situación es forzada, por muy buena finalidad que tenga, no rinde los efectos esperados. En el Consejo Técnico Escolar el directivo debe tener en cuenta que:

Hay grupos de docentes movidos por una fuerte responsabilidad profesional capaces de enfrentar las condiciones institucionales adversas en aras de una mayor efectividad de su trabajo, pero, sobre todo, que el vigor de sus alternativas radica en haber identificado los problemas en su ámbito inmediato generando para ellos las respuestas particulares pertinentes.<sup>54</sup>

El pensamiento anterior expresa el propósito de mayor relevancia que debe considerar el director en su gestión y que implica su cambio de actitud, la cual debe promover que el resto del personal también tenga una actitud diferente ante los problemas educativos de su contexto.

En esta tarea se requiere que el director integre a su práctica un buen uso del liderazgo, de los conocimientos tratados acerca de su función de directivo y de los conceptos relacionados con la gestión escolar.

En el desarrollo del proyecto escolar, se requiere que se utilice alguna técnica metodológica que ayude a la planeación, desarrollo y evaluación del mismo.

Este es un tema que debe revisarse cuidadosamente, por lo que a continuación se desarrollan las ideas que cumplen este propósito.

## **6. Una experiencia**

La aplicación de mi proyecto escolar requirió de una metodología apropiada, en el presente caso consideramos viable la técnica llamada: grupos operativos, la cual se llevó a la práctica en el jardín de niños que yo dirijo realizando lo siguiente.

---

<sup>54</sup> Idem.

En reunión de consejo técnico escolar se analizó la problemática que cada docente percibía. Cada uno exponía sus argumentos del por qué era necesario buscar una solución conjunta al mismo. Al principio se observó que no había mucha credibilidad, pero a medida que se avanzaba en las reflexiones con respecto a la problemática vivida, los docentes se involucraban cada vez más con la situación.

Los problemas expuestos por los maestros y sus argumentaciones fueron las siguientes:

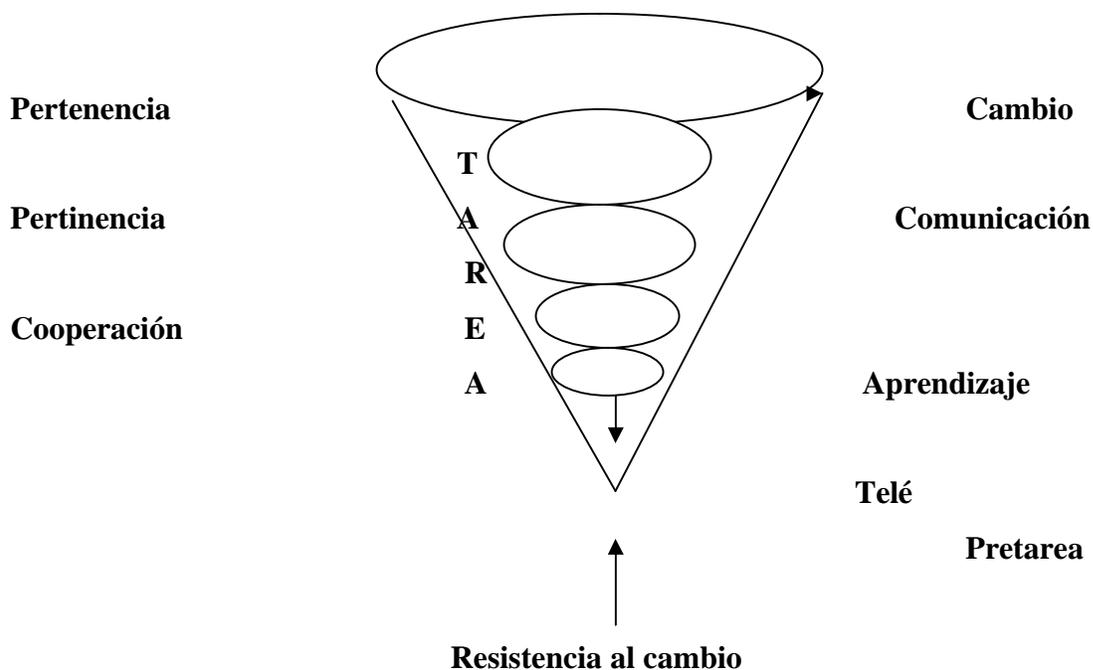
- ✓ Sobreprotección de las madres hacia los niños. Esto es muy común que se vea en el jardín de niños en donde las señoras no quieren dejar a los pequeños solos y con ello los limitan a actuar por sí solos.
- ✓ Desubicación espacio temporal. Este problema se presenta en casi todos los niños de este nivel educativo y es relevante superarlo porque es el medio para que los niños se manejen de manera más autónoma.
- ✓ La mala alimentación de los alumnos. Esto perjudica al niño en su desarrollo biológico, porque no se les provee de los nutrientes que requiere el organismo para estar sano.
- ✓ Otra educadora pesó que era mas interesante resolver la dificultad que representan los niños que llegan tarde y que con ello adquieren el mal hábito de la impuntualidad.

Las dos educadoras restantes apoyaron por su parte a la problemática relacionada con la ubicación espacial y temporal. Todos estos problemas son reales, vigentes y surgen de las observaciones del personal, aunque al hacer mi participación, la opinión es para apoyar la ubicación espacio temporal, debido a que los alumnos requieren esta habilidad para aprender cualquier contenido de estudio.

Así al hacer la votación queda la ubicación espacio temporal como problemática a resolver en el jardín de niños "Activo 20- 30 # 1097."

Es necesario conocer que en los grupos de aprendizaje se requiere establecer un buen canal de comunicación, por lo que se deben definir los términos y conceptos sobre los cuales se han de trabajar, es decir, aquellos relacionados con el objeto de estudio, de tal modo que se entiendan en todos los momentos del proceso de construcción. Para comprender aún más lo relacionado con el desarrollo e interacción de grupos operativos se presenta el siguiente esquema.<sup>55</sup>

**SUJETOS DEL INCONSCIENTE**  
**SUJETOS ESCINDIDOS**



Los grupos operativos, como su nombre lo indica son grupos que se reúnen con la finalidad de trabajar, de operar, realizar actividades con el propósito de aprender. En el presente trabajo es en la escuela en donde cita el colectivo escolar (personal de la misma), para atender a un problema de la institución que requiere solución por su incidencia en el proceso de enseñanza -aprendizaje, representado por la ubicación espacio -temporal por los alumnos de la institución.

<sup>55</sup> WASSNER, Nora. "Conceptos teóricos de grupo operativo". Grupos en la escuela. Antología Básica UPN. P. 127.

En el esquema anterior se ilustra la manera como se ha de llevar el proceso de trabajo bajo la técnica de grupos operativos. En el cono invertido se aprecia la resistencia al cambio que no permite el avance de la tarea, la cual debe ser el líder del grupo, ya que no hay algo de mayor interés que el logro del propósito, que se define como la resolución de alguna problemática, en este caso seleccionada por el personal de la institución, todo esto en un ambiente de cooperación continua.

Esto se apreció en los primeros momentos en que el personal no creía en el proyecto, pero a medida que se vio que el problema seleccionado lo vivíamos todos, la tarea fue buscar la forma de solucionarlo, para un bien común ya que del nivel de desarrollo de los niños depende el buen nombre de la escuela y con ello, de las educadoras, personal que en ella labora.

Los vectores (líneas) representen la fuerza del grupo que en constante comunicación en donde la telé (disposición para relacionarse, lo cual posibilita el trabajo con otros) hace su deber y se mantiene a través de logros y retrocesos relacionados con el sentido de pertenencia al grupo de trabajo.

Esto se ubica en la forma en que el personal de la escuela buscaba la forma de solucionar la problemática, se comunicaban y buscaban estrategias que ayudarán a mejorar la ubicación espacio -temporal de los alumnos.

En este proceso la tarea debe insertarse en un marco de pertinencia a la cual se agrega la pertenencia, lo cual circunscribe al proyecto en un contexto determinado, para el cual debe funcionar y los sujetos se encuentran unidos; únicamente se separan para realizar el trabajo y función que le corresponde en la búsqueda constante de un cambio favorable, el cual se termina cuando se logra superar el problema.

Esto mismo sucedió cuando el personal docente se unió para ver la forma de solucionar el problema que se determinó como eje rector del proyecto escolar. En ocasiones algunas personas se desanimaban, pero a medida que se veía el interés de la directora de la

escuela se volvían a aplicar en la búsqueda de la posible solución. Esta parte del proyecto escolar es importante porque es aquí donde interviene la gestión del director de escuela, quien no debe permitir que decaiga el ánimo. Cuando lo perciba debe orientar el grupo para que continúe con su tarea, que se demuestra avanzada, porque: "En el grupo se va dando un lento pasaje del lenguaje cotidiano al lenguaje científico, esto incluye una adquisición de conceptos que definan mejor una situación".<sup>56</sup>

La relevancia de apoyarse en definición de conceptos en forma más científica se encuentra en el hecho de que el docente debe tomar conciencia de lo que sucede, para comportarse de la forma más profesional posible, de tal modo que los datos que utilice en la solución del problema sean lo más cercano a la verdad, es decir apegados al conocimiento científico, para que incidan favorablemente en la situación que origina la dificultad estudiada. Con esto cabe mencionar que la realidad se supera a través de que se actúe sobre los problemas para dominarlos, conocerlos a profundidad en relación a los obstáculos que presenta para vencerlo por medio del saber.

Una verdad es que el aprendizaje se adquiere por medio de la interacción entre sujeto y objeto, proceso en el cual es demasiado importante la comunicación, la cual: "...se refiere a las diferentes formas de relacionarse, conectarse y a los mensajes que circulan entre los miembros del grupo".<sup>57</sup>

Sin el elemento de la comunicación no pueden existir el diálogo, la interacción y por lo tanto la posible reconstrucción de la realidad objetiva, mediante la cual intervenga el personal de una escuela en forma pertinente y coherente en el contexto. Para realizar de mejor manera la comunicación los docentes deben tener en cuenta el qué y el quién del mensaje con la intención de mejorar al máximo la intervención de todos los involucrados.

De este modo la comunicación favorece la distribución de las tareas, y se dan a conocer los resultados de las investigaciones individuales. Se puede ahondar más en el

---

<sup>56</sup> Ibidem. P. 128.

<sup>57</sup> Ibidem. P. 128.

conocimiento y producir mejores efectos en la problemática, como en el caso de la ubicación espacio -temporal, que surgió en el jardín de niños a mi cargo, las educadoras buscaron todos los conceptos involucrados y obtuvieron datos interesantes que las auxiliaron a elaborar estrategias abocadas a superar esta dificultad de los niños que asisten a este centro educativo.

Lo anterior se posibilita a través del conocimiento y aplicación de la comunidad crítica, ya que es por medio del análisis reflexivo de los integrantes de la comunidad escolar que se impulsa el desarrollo del entorno en todos los sentidos. Kemmis Stephen,<sup>58</sup> menciona a Taylor quien ofrece tres condiciones para la existencia de una comunidad crítica. La primera es que las personas comparten creencias y valores. La segunda se aboca a delimitar la forma en que se establecen las relaciones, mismas que deben ser directas, afirmadas mediante la interacción. Por último la tercera habla de la actividad del grupo, en donde se debe actuar en forma conjunta, sin aislamiento, en donde los actos individuales sean de beneficio para todos.

Estas condiciones las reúne el personal de una escuela ya que a todos interesa el mejoramiento de la calidad de la educación que allí se imparte. Además las educadoras todas pertenecen a un grupo social que presenta los mismos juicios de valor y la moral es más o menos igual para todos. El proyecto escolar es un medio de compartir ideas y de relacionarse directamente a través de las tareas y el informe de las mismas. Además la aplicación de la Técnica de Grupos Operativos se sustenta en un pilar o actividad fundamental, comúnmente llamada ECRO, definido Como: "...un conjunto organizado de nociones y conceptos teórico -generales referidos a un sector de lo real, a un universo del discurso que permiten la aproximación instrumental al objeto particular concreto".<sup>59</sup>

El ECRO, mantiene unidos los conceptos de esquema, conceptual y operativo, los cuales se definen a continuación, según lo mencionado por Nora Wassner.<sup>60</sup>

---

<sup>58</sup> KEMMIS, Stephen. "a formación del profesor y la creación de comunidades críticas de profesores" Grupos en la escuela. Antología Básica UPN. P. 117.

<sup>59</sup> Ibidem. P. 126.

<sup>60</sup> Ibidem. P. 127, 128.

Establecer el ECRO, permitió a las maestras conocer todos los conceptos involucrados en el problema, para buscar la solución más apropiada, de acuerdo a las necesidades de los niños, es decir, establecer la genética del conocimiento y desarrollo de la habilidad para ubicarse en el tiempo y el espacio.

Se le llama esquema por estar integrado por ideas organizadas y jerarquizadas mediante las cuales se puede elaborar un esqueleto que represente el seguimiento del proyecto, es decir del camino a recorrer en el transcurso del mismo. Este toma la forma de espiral porque en su desarrollo se presentan avances y retrocesos, pero al final se ve un avance significativo.

También es conceptual porque en su constitución se observan ideas que provienen de la realidad cotidiana, mismas que se contrastan y reformulan a través de la teoría existente en torno a estos términos y que son producto del conocimiento universal.

Por ejemplo, en relación a la ubicación espacial y temporal, se conoce que es facilitar al niño establecer su relación al antes, ahora y después; su derecha, izquierda; delante, detrás; encima de, debajo de; entre otras nociones importantes, pero pocas veces se ve la influencia de las mismas en el razonamiento lógico de los niños.

El nombre de referencial lo toma del hecho de tratar un asunto o segmento de la realidad al que se hace mención y que se convierte en el propósito que se persigue.

Como por ejemplo, en el centro de trabajo que se menciona, el esquema conceptual hace referencia al desarrollo de las habilidades para ubicarse espacial y temporalmente.

Además se le otorga el carácter de operativo porque sirve para actuar y resolver situaciones de aprendizaje desde el exterior (por la observación de sus resultados) e interiormente (porque en los sujetos involucrados también se observan sus efectos), todo esto para ayudar a los alumnos a ubicarse en el tiempo y el espacio.

Estas observaciones las debe conocer el directivo para que en el momento de realizar el proyecto sepa orientar al grupo, mediante una participación directa e indirecta, según se requiera, ya que como un integrante más tiene la oportunidad de hacerlo cada vez que tenga argumentos válidos.

La argumentación es muy importante para que en el desarrollo del proyecto escolar se mantenga la lógica como la base de la comunicación entre el personal docente involucrado en la búsqueda de la solución a la problemática.

Mediante el conocimiento de la mejor forma de llevar a cabo el proyecto, el director podrá mantener su status, pero cabe mencionar que debe ser abierto a las proposiciones de sus compañeros, así como de aquellas opiniones que son una contribución al buen avance del proyecto. Por eso es que es necesario que el director se prepare con la finalidad de que apoye al proyecto en forma oportuna y pertinente.

Por medio del análisis vertido se encuentra la funcionalidad que representa la nueva gestión que se le atribuye a los directores de las escuelas, la cual mediante una sutil intervención propicia que todo el personal de la escuela que tiene a su cargo se involucre en los problemas que en la institución se presentan con la intención de solucionarlos desde una perspectiva funcional, es decir mediante el mejoramiento de la calidad de los servicios que se ofrecen en la escuela, se permite elevar su aprovechamiento.

Esto se aplica pero la recolección de datos se realiza a través de entrevistas directas a los sujetos que intervienen en el proyecto, dado que la comunicación cara a cara arroja más datos de los que pueden surgir en una entrevista escrita.

También el diario de grupo es un buen medio para recoger la información de lo que sucede a diario. Los sucesos importantes, aquellos que surgen de repente y que son como una explicación o manifestación de cuestiones que son elementos de la práctica docente.

Toda esta información es la que se ha encontrado en relación a este tópico, la cual lleva a mencionar algunas consideraciones importantes al respecto. Lo anterior es una descripción metodológica de la operatividad del proyecto, la cual se puso en práctica en el Jardín de Niños "Activo 20 - 30 # 1097" de ciudad Delicias Chihuahua.

En esta acción se logró la integración e intercomunicación de todo el personal y se considera que la labor docente se explica con este enfoque lo cual repercute en el mejoramiento de la calidad de la educación, se afirma esto por lo siguiente.

Se manifiesta un compromiso hacia la tarea por todos los integrantes del colectivo escolar. Las propuestas surgen de éste y se someten a consenso para su puesta en práctica, se exponen estrategias, se aprueban y se estructuran con el afán de mejorarlas y llevarlas a la práctica.

En el jardín de niños a mi cargo se observó que los maestros a través de entrevistas y algunas de las actas o informes de las reuniones llevadas a cabo tenían elementos para reconstruir lo sucedido y así el desarrollo fue cada vez mayor ya que el punto de partida siempre era mayor al anterior, es decir ya se sabía lo que funcionaba y lo que no. También había un apoyo para verificar si las tareas habían sido cumplidas por cada uno de los responsables. La evaluación se realiza en forma colegiada con el objeto de revalorar las acciones o afianzar lo que dio óptimos resultados con el objeto de retomar lo pertinente en el siguiente ciclo escolar, adecuándolo al contexto del ciclo venidero.

La forma en que actuó el personal docente del jardín de niños " Activo 20 -30 # 1092" de ciudad Delicias Chihuahua fue interesante y sobre todo una agradable experiencia en torno a la búsqueda del mejoramiento de la calidad de la educación que en él se imparte y queda como práctica que generará seguramente aprendizajes cada vez mayores en torno al proceso de enseñanza -aprendizaje.

Todo lo sucedido se tomó en cuenta para que elaborara mis propias reflexiones, que son desarrolladas a continuación.

### **C. Conclusiones**

En el grupo que se conforma en la escuela y el cual lo constituimos los maestros que laboramos en él, se convierte en elemento esencial de cambio, el cual se lleva a cabo mediante un proceso en el que el motor principal es el vigor que podamos imprimir a las tareas efectuadas en la búsqueda de soluciones a los problemas que se presentan en nuestro ámbito escolar. Este ensayo tiene precisamente la finalidad de ofrecer mejores servicios educativos en la institución en que actualmente laboro y que pertenecen al nivel básico de preescolar.

Sin embargo encaminar los intereses de todo el personal es muy difícil, sin duda en este punto se encuentra la limitante más fuerte a resolver, pero al tomar en cuenta que de ella depende que la escuela mantenga su status en la comunidad, la consecución de los fines de la práctica docente y las expectativas de los padres de familia que acuden al centro de trabajo, esto es más sencillo de resolver. La calidad de la educación es la meta a lograr, la cual parece sencilla, sin embargo se requiere de una gran labor para involucrar a los actores principales en esta tarea que será ardua y larga.

En este proceso el responsable de que este propósito se cumpla, es el director de la escuela, porque desde la modernización educativa la gestión escolar presenta dos modalidades. Una es la que se ha mantenido desde tiempos anteriores que se relaciona con el aspecto administrativo aunado al elemento material de la escuela y la nueva en donde los problemas relacionados con el factor de carácter técnico pedagógico debe resolverse en el grupo que conforma el personal docente de la escuela bajo la supervisión del director.

Esto es una forma de elevar la calidad de la educación y sin duda representa un proyecto muy ambicioso que presenta algunas resistencias de los maestros generadas por el rechazo que se tiene al cambio, sin embargo representa un atenuante a las dificultades que se originan en la práctica docente y precisamente son aquellas personas que participan en el problema quienes deben resolverlo. A pesar de que todos participan, es el director de la escuela quien tiene a su cargo el desarrollo del proyecto escolar y de que el personal participe activamente.

Por todo esto se retomó que los maestros deben actuar en forma activa, ya que de esta manera se podrá ver la influencia del maestro en el medio, pero al hacerlo, el entorno se convierte en Contexto sinérgico<sup>61</sup> en donde la energía y vitalidad del colectivo es mayor a la individual, lo cual es de repercusiones sociales.

El contexto sinérgico surge de la unión de fuerzas de los maestros involucrados en el proyecto escolar. Esto es deseable dado que es una oportunidad para tener mayor control sobre las variables que determinan los efectos observados en el entorno en el que se labora, lo cual quiere decir que los bríos que los seres humanos ponemos a la tarea repercuten en la observación del mejoramiento de las relaciones efectuadas en el entorno.

En esta tarea debe haber algo de flexibilidad y autonomía, pero sin que el director o líder del grupo pierda el control de lo que sucede, de ahí que su inteligencia y sagacidad deben estar desarrolladas al máximo de tal manera que el trabajo realizado en torno al proyecto sea pertinente, adecuado a la solución del problema sobre el cual se pretende intervenir para solucionarlo.

El director de una escuela debe conocer esta situación, pero además sólo podrá percibirla a través de una visión más democrática relacionada con la actuación del líder y de la autoridad que éste ejerce hacia el interior del Consejo Técnico Escolar, en donde la autoridad no está determinada por el miedo, sino más bien por el cumplimiento de las tareas que se les ha conferido a cada uno de los docentes que laboran en la institución.

Al observarse que todos están en la actividad y comisión conferida se puede decir que sin necesidad de represión, el personal toma en cuenta las indicaciones del director.

De este modo: La identidad profesional, a su vez, se define de manera muy general, como aquello que da contenido, tareas y significados comunes aun quehacer social.

---

<sup>61</sup> FIERRO, María Cecilia. "El proyecto escolar, una tarea colectiva en permanente constitución" Organización del trabajo académico. Antología Básica. P. 77.

Mucho se habla en la modernización educativa del rescate al aprecio de la función magisterial, pero la búsqueda del cómo lograr este propósito se encuentra en los mismos docentes, quienes al buscar solución a sus problemáticas desde su realidad específica, es decir desde donde pueda ser apreciada tanto por lo padres de familia, como por la sociedad en general.

Claro que esto no es tarea fácil para el director, conjuntar visiones del mundo, quehaceres derivados de distintas ideologías e intereses diversos en una meta común que sólo se logra a través de una funcionalidad mayor en cuanto a lo aprendido por el niño en su vida cotidiana, sin embargo debe atender ambos aspectos.

Por eso el conocimiento que el director o líder debe tener sobre estos conceptos debe ser amplia de tal modo que en un momento dado identifique las formas de ser de los docentes y encuentre el por qué de la resistencia al cambio y por medio de esto logre influenciar de alguna manera a los profesores para que se interesen más por su labor y entiendan la forma como debe actuar para mejorar los resultados de su práctica.

Con ello el mejoramiento de la calidad educativa se promueve, situación que influye para que la sociedad le otorgue a la función del maestro la importancia y valor debidos.

En este propósito es fundamental que los maestros dialoguen en el espacio de sus Consejos Técnicos, convertidos en grupos operativos con las tareas que son típicas de esta técnica de trabajo colectivo.

Con este enfoque la actividad personal tiene dos aspectos que proporcionan una doble satisfacción: la de haber conseguido metas personales y la satisfacción de ver que los mismos esfuerzos tienen repercusiones sociales positivas.<sup>62</sup>

Lo anterior motiva un interés que surge desde la necesidad de ser valorado como ente social y profesionista de la educación, además del respeto que sus actividades merecen.

---

<sup>62</sup> Idem.

Todo esto no podría suceder sin la intervención del diálogo entre los miembros del colectivo escolar porque este concepto opera así como un nexo entre la perspectiva micro dada por los sujetos maestros y el ordenamiento macro donde la organización de la profesión responde a intereses y luchas definidas.

Por eso es importante que en el grupo se tenga como líder a la tarea. Esto debe lograrlo el director a través de intervenciones sutiles que motiven a los maestros a trabajar operativamente sobre el problema convertido en objeto de estudio, para lo que deben establecer un marco común de referencias operativas y conceptuales que les permitan dar a la práctica docente un valor más científico, por medio de una manipulación de sus variables, que se traduzca en un mejoramiento de la calidad de la educación.

La calidad se observa en la forma como los sujetos actúan en sus actividades cotidianas, las cuales a través de los conocimientos y habilidades construidas son cada vez más fáciles de realizar y sus condiciones de vida se mejoran en calidad y cantidad.

Las dificultades más constantes que encuentra el líder, director de una escuela se presentan en la conformación del grupo, el cual una vez constituido debe centrar su atención en la tarea a realizar y olvidarse de intereses particulares o que no se relacionen con ella.

Además el logro de un aprecio del docente por su profesión de maestro es algo que se obtiene al mismo tiempo que se alcanzan los propósitos, porque el deber cumplido es algo que la sociedad debe reconocer para que el profesor recupere el respeto hacia su labor y logre mantener la visión de sujeto gestor del bienestar común, es decir del grupo social al cual sirve.

En síntesis, el nuevo directivo debe mantener una visión futurista de la institución, es decir mejorar cada vez más los resultados y efectos de su labor a través de una serie de acciones encaminadas a lograr este propósito.

Una manera de lograrlo es a través de la participación del personal de una escuela en el proyecto escolar el cual se efectúa en las reuniones del Consejo Técnico Escolar, las que ya están estipuladas para atender a los problemas técnico -pedagógicos que los docentes enfrentan en su quehacer cotidiano.

En donde hay más de una persona es difícil elegir una problemática, y participar en el desarrollo del proyecto, porque hay que obtener consenso, sin embargo esto se posibilita a través de una nueva actuación del director que mantenga un liderazgo participativo.

Sin embargo cuando surge esta alternativa es difícil conjuntar intereses. Es el encargado de dirigir las acciones quien ha de orientar al grupo para que surja un propósito común: mejorar los resultados de la labor docente.

Lo anterior depende de una actitud del líder, quien sólo puede aplicar una conducta democrática la cual se deriva de una ideología que tenga como función de la educación basada en la Teoría de la Resistencia, en donde los sujetos aplican su capacidad de reflexión para mejorar su entorno. Esta manera de ver la educación ayuda al líder a mejorar su situación ante el grupo ya que la autocracia o el hecho de que los demás dejen de opinar y que las órdenes del líder sean obedecidas ya no son el motivo de la labor del director.

De este modo la resistencia del maestro al cambio se enfrenta en mejores términos, ya que se permite a los demás opinar mediante criterios que el mismo grupo valida.

En la nueva perspectiva sobre las funciones del directivo o la visión democrática de liderazgo es el cambio de actitud que se demanda de éste para que en el desarrollo de los proyectos ayude a su personal a atender las necesidades de la escuela sin apoyar otra cosa que no sea la tarea, es decir la resolución de la problemática planteada.

Para lograrlo debe organizar el trabajo en la escuela y ayudar a los docentes a que se interesen por hacer mejor su tarea. En esto es muy importante establecer el ECRO, Esquema Conceptual Referencial Operativo.

En el desarrollo de éste existirán algunas situaciones que se verán como avances y retrocesos, sin embargo al llegar a la meta, los efectos del mejoramiento de la calidad educativa serán notorios en el medio y el rescate del aprecio a la profesión de maestro será posible.

Como logro se observa el hecho de que el personal empiece a reflexionar sobre su práctica a emprender la tarea que ayudará a mejorar los resultados de su práctica docente.

Sin embargo son algunas las dificultades que ofrece el desarrollo del proyecto escolar, porque la comunicación entre personas que tienen ideologías diferentes, necesidades diversas, en fin todas aquellas cuestiones que marcan las diferencias entre los individuos, es difícil de mantener y sólo se logra cuando los maestros encuentran que la tarea de elevar la calidad de la educación es de interés de todos y así cobra vida y relevancia el desarrollo de un proyecto.

En síntesis, se pretende con este trabajo establecer que las metas educativas son ahora más ambiciosas porque requieren de la toma de conciencia de cada uno de los actores del proceso educativo en la forma más completa posible, con lo cual podrán mejorar los resultados de su labor. Uno de los que más compromisos tiene en este propósito es el director de cada centro de trabajo, quien además de cumplir ahora con su gestión de tipo administrativo, tiene ahora la responsabilidad de mejorar el aspecto técnico -pedagógico para que los alumnos aprovechen al máximo su asistencia a la escuela.

La elección del problema atiende a la mayor incidencia de dificultades en el proceso de enseñanza -aprendizaje de los diferentes grupos que conforman la institución y con esto se asegura una mayor participación de los docentes en la búsqueda de solución. Esto es lo que la nueva visión de la gestión escolar mantiene en cuanto a las funciones del director.

Sin embargo la experiencia narrada en este documento ofrece la visión de que lograrlo es una tarea difícil, porque siempre está recargado de trabajo, de llenado de formas, recibir las quejas tanto los profesores, alumnos y padres de familia llevan a la escuela,

mismas que debe aclarar para que exista la comunicación y haya un buen funcionamiento en la escuela, situación a la cual se agrega que hay que atender el avance de los diferentes grupos que existen en la institución para que la comunidad que asiste a ella confíe en los resultados del trabajo del personal, porque en caso contrario el centro educativo tendría cada vez menos población escolar. Estas son unas de las contrariedades más frecuentes que se presentan en la labor educativa del directivo.

A pesar de todas las dificultades planteadas, existe la posibilidad de superarlas mediante la alternativa que ofrecen los proyectos escolares, en donde en reunión colegiada los integrantes del consejo técnico, razonan sobre un problema en particular y entre todos, tienen como líder a la tarea para superarlo mediante un proceso que tiene avances y retrocesos, circunstancia que a muchos observadores les parece pérdida de tiempo, es sin duda, el camino más seguro para resolver la dificultad que se convierte en objeto de conocimiento.

Por todas estas conclusiones se recomienda a otros directores que no evadan la nueva responsabilidad, dado que es la forma de lograr que toda la comunidad escolar mantenga la confianza debida y de que no se desanimen por las dificultades que salgan al paso del desarrollo del proyecto escolar, sino que vean en este la posible solución a los problemas que afecten el buen desempeño del proceso de enseñanza -aprendizaje.

Con todas estas cosas puede verse la nueva tarea del director es muy fuerte, pero es la esperanza de que el magisterio cobre vida, sea valorado y de que los niños reciban el mundo mejor al que tienen derecho.

## BIBLIOGRAFÍA

**CARRIZALES**, Retamoza César. "Subjetividad y ruptura en la práctica docente." Análisis de la práctica docente. Antología. UPN. 1ª Ed. Edit. Winko Impresores. México 1988. 223 P.

**CARR**, Wilfred y Stephen Kemmis. Los paradigmas de la investigación educativa. Investigación de la práctica docente propia. Antología Básica UPN. P.1ª Ed. Edit. Corporación Mexicana de Impresión. 232 P.

**CONALTE**. "Por una educación de calidad" El maestro N° 49. 1ª Ed. Edit. Consejo Nacional Técnico de la Educación. México, febrero de 1991. 38 P.

**CHIAVENATO**, Adalberto. "Repercusiones de la Teoría de Relaciones Humanas. Enfoques administrativos de la gestión escolar. Antología Básica UPN. 1ª Ed. Edit. Corporación Mexicana de Impresión. México 1994. 319 P.

**EZPELETA**, Justa. "Sobre las funciones del Consejo Técnico: eficacia pedagógica y estructura de poder en la escuela primaria." Organización del trabajo académico. Antología Básica UPN. 1ª Ed. Edit. Corporación Mexicana de Impresión. México 1998.206 P.

**FIERRO**, María Cecilia. "El proyecto escolar, una tarea colectiva en permanente constitución" Organización del trabajo académico. Antología básica. UPN. 1ª Ed. Edit. Corporación Mexicana de Impresión. México 1996. 130 P.

**GERSON**, Boris. "Observación participante y diario de campo en el trabajo docente". El maestro y su práctica docente. Antología Básica UPN. 1ª Ed. Edit. Corporación Mexicana de Impresión. México 1995.

**GIROUX**, Henri. "Teorías de la reproducción y la resistencia en la nueva sociología en la educación." Un análisis crítico. Sociedad y trabajo en la práctica docente. Antología UPN. 1ª Ed. Edit. Roer. México 1990.

**KEMMIS**, Stephen. "La formación del profesor y la creación de comunidades críticas de profesores." Grupos en la escuela. Antología Básica UPN. P. 1ª Ed. Edit. Grafomagna. México 1994.206 P.

**ROCKWELL**, Elsie y Ruth Mercado. "La historicidad de la práctica docente". Análisis de la práctica docente. Antología UPN. 1ª Ed. Edit. Winko Impresores. México 1988.223 P.

**ROCKWELL**, Elsie y Ruth Mercado. "Los sujetos y sus saberes." Análisis de la práctica docente." Análisis de la práctica docente. Antología UPN. 1ª Ed. Edit. Winko Impresores. México 1988. 223 P.

**SALOMÓN**, Magdalena. "Panorama de las principales corrientes de interpretación de la Educación social como fenómeno". Sociedad, pensamiento y educación I. Antología UPN. 1ª Ed. Edit. Impresora y Editora Xalco. S. A. de C. V. México 1993. 167 P.

**SCHMELKES**, Sylvia. "Cómo entender la calidad de la educación" Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. Biblioteca para la actualización del maestro. 1ª Ed. Edit. Comisión Nacional de los Libros de Texto Gratuitos. México 1996. 134 P.

**SEEG**. (Secretaría de Educación del Estado de Guanajuato). "La configuración del Proyecto Escolar". Organización del trabajo académico. Antología Básica UPN. 1ª Ed. Edit. Corporación Mexicana de Impresión. México 1998. 226 P.

**SEP**. Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. 1ª Ed. Edit. Secretaría de Educación Pública. México 1992. 21 P.

**SEP.** Artículo Tercero Constitucional y Ley General de Educación. 1ª Ed. Edit. Populibro. México 1993. 94 P.

**SEP.** Dirección de Educación Preescolar. Programa de Educación Preescolar 1992. 1ª Ed. Edit. Fernández Cueto Editores. S. A. de C. V. P. México 1992. 90 P.

**SFERRA, A.** Wright... A. Rice. "Relaciones humanas" 2ª Ed. Edit. Centro Mexcolor Internacional. S. A. de C. V. México 1977.244 P.

**ETZIONI, Amitai.** "Racionalidad y felicidad: el dilema de la organización." Institución escolar. Antología Básica UPN. 1ª Ed. Edit. Corporación Mexicana de Impresión .México 1994. 179 P.

**ClyDA.** "Expectativas de los actores sobre la gestión escolar". Diagnóstico de la gestión escolar. 1ª Ed. Edit. Dirección General de Educación y Cultura del Estado de Chihuahua. 55. P.

**WASSNER, Nora.** "Conceptos teóricos de grupo operativo." Grupos en la escuela. Antología Básica UPN. 1ª Ed. Edit. Grafomagna. México 1994. 205P.

**WOODS, Peter.** "Entrevista". Análisis de la práctica docente propia. Antología Básica UPN. P. 1ª Ed. Edit. Corporación Mexicana de Impresión. México 1995.