

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

LICENCIATURA EN PEDAGOGÍA

PROYECTO ESCOLAR COMO DISEÑO
COLECTIVO

Tesina para obtener el grado de Licenciatura en Pedagogía
presenta:

Clara Luz Arredondo Arizmendi

Asesor: María Guadalupe Cortés Torres

MÉXICO. D. F. 2005

AGRADECIMIENTO

A MIS PADRES

POR ENSEÑARME A SALIR ADELANTE Y TENER LA ILUSIÓN DE SU VIDA HA SIDO CONVERTIRME EN UNA PERSONA DE PROVECHO Y QUE NUNCA PODRÉ PAGAR TODOS SUS DESVELOS Y EL ESFUERZO ALGUNO QUE HAN SACRIFICADO GRAN PARTE DE SU VIDA PARA FORMARME Y EDUCARME.

A MI ABUELITA

*AGRADEZCO A MI ABUELITA QUE YA NO ESTÁ CON MIGO;
FUE UN GRAN APOYO PARA MI FORMACIÓN:
GRACIAS DONDE QUIERA QUE ESTÉS.*

A MIS HERMANOS

POR SU AMOR

*POR SU PACIENCIA, Y POR SU TERNURA QUE TUVIERON
CON MIGO.*

Y POR ESTO GRACIAS.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN.....	9
-------------------	---

CAPÍTULO 1 DESCRIPCIÓN DE LA ESCUELA

1.1- CONTEXTO SOCIECONÓMICO E HISTÓRICO DE LA ESCUELA.....	13
1.1.1 UBICACIÓN DE LA ESCUELA.....	14
1.1.2 CARACTERÍSTICAS SOCIOECONÓMICAS.....	16
1.1.3. CARACTERÍSTICAS DEL EDIFICIO ESCOLAR.....	18
1.1.4. POBLACIÓN ESCOLAR.....	20
1.2. CARACTERÍSTICAS ORGANIZACIONALES DE LA ESCUELA.....	21

CAPÍTULO 2 GESTIÓN ESCOLAR

2.1. - DEFINICIÓN DE GESTIÓN ESCOLAR.....	26
2.1.1. - FUNCIONES GENERALES DEL DIRECTOR.....	30
2.1.2. - EL PAPEL DEL DIRECTOR EN LA GESTIÓN ESCOLAR.....	32
2.2. - DIMENSIONES DE LA GESTIÓN ESCOLAR.....	33
2.2.1.- DIMENSIÓN ORGANIZACIONAL.....	34
2.2.2. – ADMINISTRATIVA.....	35
2.2.3. – COMUNITARIA.....	37
2.2.4. - PSICOSOCIAL.....	39
2.2.5. - PEDAGÓGICO - DIDÁCTICA.....	41

CAPÍTULO 3 PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DE UN PROYECTO ESCOLAR

3.1. - IMPORTANCIA DEL PROYECTO.....	44
3.2. - DEFINICIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR.....	45
3.3. - LOS AMBITOS DEL PROYECTO.....	47
3.4. - LOS ACTORES DEL PROYECTO.....	49
3.5. - ASPECTOS PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO.....	56
3.6. - OBJETIVOS DEL PROYECTO.....	58
3.7. - LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR EN LA	

PRIMARIA.....	59
3.8.- EVALUACIÓN DEL PROYECTO.....	63
CAPITULO 4 PROPUESTA DE SEMINARIO – TALLER “PROYECTO ESCOLAR”.....	64
CONCLUSIONES.....	88
BIBLIOGRAFÍA.....	92

INTRODUCCIÓN

El proceso educativo debe responder a las necesidades que tenga la sociedad, donde la institución educativa tiene el compromiso de ofrecer a todos los individuos las posibilidades de desarrollo de las capacidades y habilidades necesarias, que les permitan integrarse y participar en las transformaciones que tenga su entorno social.

En el desarrollo de los procesos educativos se requiere de la participación de todos los actores que intervienen en las instituciones educativas: profesores, el director, padres de familia y alumnos, etc. De estos actores el director, es el que tiene un rol muy importante en la conducción de dichos procesos para generar condiciones propicias que permitan a los profesores facilitar los aprendizajes de los alumnos, por tal motivo se enfoca la atención a las funciones y actividades que desempeña dentro de la institución educativa.

El presente trabajo recepcional es producto de la experiencia que tuve como prestadora de servicio social, dentro del proyecto interno denominado: La Gestión Escolar en la Educación Básica”, mismo que formó parte de la opción de trabajo de tercera fase: “Proyecto Escolar y Programa de Escuelas de Calidad” del campo: Proyectos Educativos; en la Escuela Primaria “Presidente Adolfo López Mateos”, la cual consistió en efectuar observaciones sobre la gestión escolar a través de la realización de actividades de apoyo técnico en la dirección del plantel; por tal motivo se recuperó dicha experiencia y para dicho cometido se utilizó la metodología de la Sistematización de Experiencia Profesional, la cual consiste fundamentalmente en ... *La sistematización, al reconstruir el proceso de la práctica, identificar sus elementos, clasificarlos y ordenarlos, nos hace objetivar lo vivido, “hacer un alto para tomar distancia” de lo que hemos experimentado vivencialmente y convertir así la propia experiencia en objeto de estudio e interpretación teórica a la vez que en objeto de transformación*¹.

¹ JARA, H.Oscar. *Para sistematizar experiencias*. San José, Costa Rica, Ed. Alforja, 1994. p. 23

La prestación del servicio social me permitió hacer una reflexión sobre el papel que juega la gestión escolar en el funcionamiento de una escuela en particular, sobre los problemas que enfrenta, entre los que se encuentra el trabajo aislado e individual de los profesores y en consecuencia se hace una propuesta que propicie el trabajo colegiado y contribuya al cumplimiento de la finalidad que tiene la institución educativa; y se considera que el diseño y desarrollo del proyecto escolar puede facilitar la integración de los actores que participan en la institución educativa y propiciar un trabajo colectivo que en última instancia mejore los aprendizajes de los alumnos.

De acuerdo con la metodología de sistematización de experiencia profesional propuesta en el Programa Estratégico de Titulación por la Comisión Interacadémica respectiva², se proponen tres etapas:

² En el año de 1995 se desarrolló un Programa Estratégico de Titulación cuyo objetivo fue el de disminuir el rezago de la titulación de las licenciaturas que se ofrecen en la Unidad Ajusco de la UPN; para tal efecto se conformó una Comisión Interacadémica de las Licenciaturas en Administración Educativa, Educación Indígena, Pedagogía y Sociología de la Educación, quienes resolvieron la instrumentación del programa a través de la recuperación de experiencia profesional como una opción de tesina; la licenciatura en Psicología Educativa optó por el Examen General de Conocimientos.

Etapa descriptiva. Se hace una descripción de la experiencia que se desea recuperar, misma que se expone en el primer capítulo a través de la caracterización de la institución educativa.

Etapa reflexiva. Se presenta en el segundo capítulo realizando una reflexión teórica de la experiencia, a través de aspectos conceptuales de la gestión escolar y que son el contexto del proyecto escolar.

Etapa propositiva³. En el tercer capítulo se presentará la propuesta que será la guía para el diseño del proyecto escolar y logre mejorar el funcionamiento de la escuela donde se realizó el servicio social.

Finalmente, en el cuarto capítulo se presenta la propuesta concreta de un seminario – taller que conduzca a la elaboración y la puesta en marcha de un proyecto escolar y donde el director se reconozca como un facilitador del trabajo pedagógico y pueda contribuir a un mejor funcionamiento dentro de la institución.

³ Esta etapa se presentará en los dos últimos capítulos

CAPÍTULO I

1.1- Contexto socioeconómico e histórico de la Escuela

La escuela Primaria “Presidente Adolfo López Mateos”, fue creada en el año de 1980, debido a la necesidad que tenían los padres de familia, de la zona en que se ubica muchos de los cuales trabajaban en la Central de Abasto y requerían de una institución donde fueran sus hijos a la escuela ya que les quedaban muy retiradas otras escuelas. Es por ello que hicieron los trámites correspondientes ante la Secretaría de Educación Pública y lograron que se creara una escuela cercana; esta demanda también fue apoyada por la Delegación Iztapalapa.

1.1.1. Ubicación de la Escuela

La Escuela Primaria “Presidente Adolfo López Mateos” está ubicada en la Calle 12. # 79 Col. Granjas de San Antonio, Delegación Iztapalapa.

La escuela está situada en una zona industrial y comercial, donde hay fábricas y la central de abasto, por la cercanía con este centro comercial la circulación de vehículos es muy frecuente e intensa; y los niños enfrentan riesgos al transitar por las calles que los llevan a la escuela.

En la creación de esta escuela prevaleció el criterio de la demanda existente, pues la ubicación no es la ideal como lo estipulan las normas de equipamiento urbano⁴, donde se propone que las escuelas primarias deben estar en una calle de baja circulación.

⁴ SECRETARÍA DE DESARROLLO SOCIAL. *Estructura del Sistema Normativo de Equipamiento Urbano*. México, 2002. p. 36

1.1.2 Características Socioeconómicas

Es importante conocer el entorno social y económico donde se localiza la escuela, debido tanto a la interacción constante con la comunidad y porque permite comprender las carencias tanto de la escuela como de la propia comunidad.

Entre las características socioeconómicas más importantes de la delegación Iztapalapa está el nivel de ingresos familiar: el 96% de la población es de clase popular baja con ingresos familiares que van desde menos de un salario mínimo hasta tres salarios⁵ y el 4% de la población es media con ingresos de más de tres salarios a siete salarios mínimos.

Permanecer como observadora en las actividades del turno vespertino me permitió percibir las carencias que tiene la comunidad. En ella se observa que la mayoría de los alumnos proceden de familias con un bajo nivel económico, debido a que algunos padres de los alumnos trabajan en la Central de Abastos y otros en las fábricas de la zona con salarios bajos, dado que el

⁵ PLANO MERCADOLÓGICO DEL ÁREA METROPOLITANA DE LA CIUDAD DE MÉXICO. México, WILSA, 2002

poder adquisitivo se ha deteriorado, los ingresos que perciben no les proporcionan lo suficiente para vivir dignamente; esta situación se aprecia a través de las características personales de los niños; aunado a lo anterior muchos de ellos proceden de familias desintegradas y eso repercute en su desempeño escolar⁶.

Las carencias socioeconómicas también se aprecian en las características de las viviendas, algunas son de una sola planta y otras de dos plantas; sin embargo, se percibe que fueron edificadas por autoconstrucción y que en algunas de ellas habitan familias ampliadas (abuelos, tíos y otros familiares); y en un terreno cercano a la escuela existe una vecindad donde residen varias familias.

En la zona hay poca seguridad donde a la hora de la entrada y a la salida de los niños algunas veces hay una patrulla enfrente de la escuela, y otra que ocasionalmente está dando vuelta en la colonia.

⁶ Información proporcionada por los profesores y por el director de la escuela

En cuanto equipamiento cultural y recreativo de la comunidad no hay una biblioteca cercana a la escuela; hay un parque cercano a la escuela donde hay algunos juegos como columpios y una resbaladilla; sin embargo la vialidad es peligrosa por la gran cantidad de vehículos que circulan alrededor y no existe un semáforo ni agentes de tránsito que regulen la circulación, por tal motivo es subutilizado.

1.1.3.- Características del Edificio Escolar

La construcción de la escuela consta de dos plantas. La fachada está pintada de azul cielo, tanto los muros como la puerta de entrada, ésta tiene una rendija donde se puede ver desde dentro quién toca, para evitar que entren personas ajenas a la escuela.

En la planta baja se encuentra la siguiente infraestructura:

- oficinas de las direcciones del turno matutino y vespertino y de la inspección,

- una bodega donde se guardan los desayunos y algunos materiales que se ocupan para Educación Física
- cuatro salones,
- dos baños, uno para niñas y otro para niños
- lavamanos, fuera de los baños, para promover en los niños hábitos de limpieza e higiene,
- bebederos en el patio,
- casa para el conserje,
- cinco salones, dos se ocupan como salones de usos múltiples;
- una jardinera,
- una cancha de Básquetbol y otra de Fútbol;

En la parte superior se encuentran las siguientes instalaciones:

- ocho salones que sólo se ocupan en el turno matutino

Cabe hacer notar que sólo existe una escalera para acceder a la planta alta, hay un barandal y de ahí cuelgan unas macetas y también están sujetas las bocinas del equipo de sonido.

1.1.4. - Población Escolar

En la escuela se ofrece el servicio educativo en el nivel de primaria, en el turno vespertino existe un grupo por cada grado, cuya matrícula es:

GRADO	ALUMNOS
1º.	21
2º.	22
3º.	14
4º.	18
5 o.	12
6º.	21
Total de grupos: 6	Total de alumnos: 108

La información sobre la matrícula de la escuela muestra que la población escolar es baja y con grupos pequeños

1.2. - Características Organizacionales de la Escuela

La planta docente que integra la institución es:

1. - Seis profesores con normal básica y sólo uno de ellos se está especializando en Matemáticas, cada uno de ellos atiende a un grupo
2. - Un profesor de Educación Física
3. - El Director de la Primaria: Profesor Normalista
- 4.- Un profesor adjunto, con estudios de normal básica
- 5.- Secretaria, Profesora Normalista.

Los profesores están organizados en comisiones del trabajo, y en la institución el trabajo técnico-pedagógico es responsabilidad del director y de un maestro adjunto que lo apoya.

Las comisiones de trabajo se definen y conforman, como en la mayoría de escuelas, de la siguiente manera:

- ✓ Ceremonias cívicas, la responsabilidad del homenaje semanal a la Bandera Nacional es rotatorio entre los grupos existentes en la institución; y el periódico mural lo elabora el maestro que le toca la ceremonia cívica;
- ✓ Cooperativa escolar, en ella participan todos los profesores, coordinados por dos maestros, quienes distribuyen a los demás grupos los productos que les toca comercializar, por ejemplo: un grupo se encarga de vender chicharrones, otro vende tortas,
- ✓ Desayunos escolares los reparte la secretaria del director a cada grupo.

Al permanecer como observadora y también a través de entrevistas informales con los profesores, me percaté que el trabajo docente realizado dentro de la escuela es muy individual ya que cada maestro se encierra en su salón de clases al desarrollar su práctica docente y expresamente se resisten a realizar trabajo en equipo porque les parece que les implica mayor carga laboral, es por ello que no tienen un proyecto escolar colectivo, los maestros están muy aislados de los compañeros de trabajo y no comparten de manera sistemática experiencias de los problemas que cada uno tiene al interior del aula.

Al entrevistar a los profesores sobre la existencia de un proyecto escolar de la escuela respondieron que si existía, pero cuando lo describían se estaban refiriendo al plan anual de trabajo que cada uno de ellos presenta al director al inicio del año escolar; esta situación confirma el individualismo que hay entre los profesores de la escuela.

Mi presencia en la escuela fue interpretada por los profesores como la de una persona que iba a ayudar al director en actividades administrativas tales como elaborar oficios, proporcionar a los profesores el material didáctico que necesitaban o suplirlos en los grupos cuando se ausentaran por motivos personales o por desempeñar alguna comisión fuera de la institución.

Por el trabajo docente aislado que desarrollan los maestros, considero que el proyecto escolar puede contribuir a atenuar el individualismo de los profesores y propiciar el trabajo con el

director y padres de familia colectivo lo que en última instancia redundará en beneficio de la propia institución y, especialmente, de los niños.

CAPITULO 2. GESTIÓN ESCOLAR

Los referentes conceptuales que se abordarán para el análisis de la experiencia serán desde el campo de la gestión escolar, debido a que el problema de interés sobre el trabajo individual de los profesores tiene relación con esa disciplina.

La perspectiva teórica que se abordará será el paradigma multidimensional de la gestión⁷, el cual ha sido desarrollado a finales del siglo pasado por algunos autores latinoamericanos.

⁷ SANDER, Benno. *Nuevas tendencias en la gestión educativa: democracia y calidad*. Artículo consultado en Internet. Pp.3-4

2.1. - Definición de Gestión Escolar

El término **gestión** viene del ámbito empresarial y se relaciona con la gerencia, y consiste en coordinar los esfuerzos personales en combinación con los recursos materiales y financieros que son necesarios para lograr los objetivos de la institución y alcanzar sus propósitos; en el ámbito educativo se encuentran las siguientes definiciones:

La gestión escolar es definida por Inés Aguerrondo *como aquella que garantiza decisiones eficaces (es decir que se cumplan), para el mejoramiento de la educación*⁸; ya que de la manera en que se realice va a depender el buen funcionamiento de la institución.

Otra definición es: *La gestión escolar es el conjunto de acciones, articuladas entre sí, que emprende el equipo directivo en una escuela para promover y posibilitar la consecución de la*

⁸ AGUERRONDO. Inés. La escuela como organización inteligente. Buenos Aires, Troquel, 1996. pág. 30

*intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa*⁹.

*El objetivo primordial de la gestión es centrar, focalizar, nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de niños y jóvenes y su desafío es dinamizar los procesos y la participación de los actores que intervienen en la acción educativa*¹⁰.

Otra conceptualización de gestión es la de Leonor Pastrana: *Precisar el concepto de gestión para el campo educativo, implica reconocer también que alude simultáneamente a gobierno, dirección o administración de las instituciones*¹¹

⁹ POZNER, Pilar. El directivo como gestor de los aprendizajes escolares. Buenos Aires, AIQUE, 2000. 5ª. Edición pp. 70-71

¹⁰ POZNER Weinberg de Pilar. El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Buenos Aires, AIQUE, 2000. pág. 71

¹¹ PASTRANA, Leonor. Organización, Dirección y Gestión en la escuela primaria: Un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica. México, DIE, 1997. p. 2

Los aspectos comunes que se encuentran en las definiciones es que se trata de acciones que realizan un conjunto de personas con una intencionalidad insoslayable: la formación de los alumnos.

El quehacer de la gestión implica la generación y sostenimiento de líneas de acción, a través de tres condiciones: querer hacer, saber hacer y poder hacer.

La organización y la gestión son exponentes de acciones profundas, son analizadores para una evaluación global de la educación; son facilitadoras y condicionantes del cumplimiento de los objetivos de la educación.

La escuela como una institución en constante aprendizaje, está obligada a “por un lado reconocer y corregir el error (como desvío de los objetivos), pero también flexibilizar a la organización facilitando el aprendizaje de nuevos procedimientos y nuevas respuestas, una organización flexible y heterodirigida, que no sólo acepta el desafío del entorno, sino que es capaz de

aprovecharse de él, como motor de la transformación institucional”¹²

*El área de la coordinación y gestión; ... es la encargada de llevar a cabo las actuaciones propias del gobierno; la toma de decisiones y el ensamblaje de los órganos del centro. A ella pertenecen el equipo directivo, el claustro de profesores y el consejo escolar, que son estructuras de claro carácter ejecutivo y técnico. Su finalidad es conseguir y aunar voluntades, opciones y encauzarlas convenientemente en beneficio del establecimiento escolar*¹³

A nivel personal se considera a la gestión como el conjunto de diversas prácticas de conducción de las instituciones para alcanzar sus objetivos; e implica la creación de condiciones de trabajo propicias, formas de organización y de comunicación; a través de una utilización adecuada de los recursos existentes.

¹² AGUERRONDO Inés. Op.cit. Pág. 26-27

¹³ GARCÍA Requena Filomena. *Organización escolar y gestión de centros educativos*. Architona Málaga, Ed. Aljibe, 1997. pág.46

2.1.1- Funciones Generales del Director

Las funciones del director escolar se pueden comprender a partir de su definición, por tal motivo se mencionan las siguientes: *El Director de escuela primaria es aquella persona designada y autorizada, en su cargo, por la Secretaría de Educación Pública, como la primera autoridad responsable que se lleve correctamente el funcionamiento, organización, operación y administración de la escuela y sus anexos*¹⁴

Silvia Schmelkes dice: *El director requiere de ser un líder basado en la experiencia y convicción personal, y no necesariamente en la escolaridad, edad o rango, para lograr con el ejemplo de su coherencia vital con los valores que proclama, y con su consistencia, que con la autoridad que procede de su nombramiento*¹⁵

Los directores son agentes de cambio clave para la transformación escolar: sus funciones imprimen dinamismo y aportan nuevas ideas en la escuela; pueden ayudar

¹⁴ SEP. *Manual del director de educación primaria.*, 1993. pág. 32

¹⁵ SCHMELKES Silvia. *Hacia una mejor calidad en nuestra escuela*, México. Biblioteca para actualización del maestro. 1995. pág. 65

significativamente a corregir los factores que limitan el desarrollo escolar y permitan a la escuela fortalecer su principal sustento: el trabajo docente y la capacidad para tomar de manera colegiada decisiones pedagógicas y organizativas adecuadas que respondan a las necesidades de los alumnos y las características de la comunidad.

En lo que concierne al director del plantel de educación primaria sus funciones generales son:

1. - Controlar la aplicación de los planes y programas de estudios para que se lleven a cabo conforme a las normas, los lineamientos y las disposiciones e instrucciones que establezca la Secretaría de Educación Pública.

2. - Organizar y proveer los recursos y apoyos necesarios para que se desarrollen los planes y programas de estudio.

3. - Dirigir y verificar que se lleve a cabo la ejecución de las actividades de control escolar, de extensión educativa y de

servicios que se realicen conforme a las normas y los lineamientos establecidos.

4. - Evaluar el desarrollo y los resultados de las actividades del personal a su cargo en la escuela, las aulas y la comunidad¹⁶.

2.1.2. - El Papel del Director en la Gestión Escolar

El autor Stephen Ball destaca la importancia del rol del director y nos dice que *El papel del director es fundamental y decisivo para la comprensión de la micropolítica de la escuela. Las responsabilidades legales del director lo sitúan en una posición única de autocracia admitida, porque es en gran medida el responsable de planificar y mantener su escuela como organización formal, porque la escuela se convierte en la expresión de su autoridad¹⁷.* Reconociendo que la función directiva está condicionada por factores internos (micropolíticos)

¹⁶ SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. *Manual del Director Plantel de Educación Primaria*. México, SEP, 1987. pp. 15-16

¹⁷ Stephen L Ball, *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar*, Barcelona. Paidós, 1989. pág. 91

y externos expresados a través de actitudes y demandas, el director enfrenta retos importantes en el desempeño de su rol, por tal motivo se considera conveniente analizar los componentes de la gestión educativa

2.2. - Dimensiones de la Gestión Escolar

Como se ha dicho la gestión escolar es la que se encarga de que la institución funcione de forma adecuada y sus propósitos deben conducir a los objetivos que se han fijado, es la que establece y propicia las condiciones de trabajo indispensables.

La gestión tiene un campo teórico amplio, es por ello que se analizará desde el paradigma multidimensional de la gestión educativa, mismo que se ha desarrollado en América Latina por

diversos autores¹⁸ cuyas dimensiones consideradas son: organizacional, administrativa, comunitaria, psicosocial¹⁹ y pedagógica–didáctica.

2.2.1 Dimensión Organizacional

Toda institución educativa necesita una acción organizadora que facilite y garantice un buen funcionamiento para que se puedan alcanzar los objetivos de la institución; es la que define la estructura que sustenta las relaciones formales y orienta la realización de las actividades.

¹⁸ Esta perspectiva teórica ha sido desarrollada por autores como Benno Sander (Brasileño) desde los inicios de la década de los 80 y las argentinas: Graciela Frigerio, Margarita Poggi, Guillermina Tiramonti e Irene Alfiz

¹⁹ Los autores representativos del paradigma multidimensional no consideran esta dimensión, sin embargo la Profra. María Guadalupe Cortés la incorpora en su programa de Organización y Gestión de Instituciones Educativas

En cualquier institución educativa existe una estructura que prescribe las actividades que los actores resignifican en su quehacer cotidiano; para Frigerio y Poggi (1996, p. 44), las funciones inherentes a la dimensión organizacional son: *la toma de decisiones, la delegación de tareas, la conducción de los equipos de trabajo y de la negociación y la supervisión.* Asimismo dichas autoras introducen el concepto de equipo de conducción, refiriéndose al equipo directivo: director, subdirector, secretario, jefes de enseñanza y asistentes con funciones técnico-pedagógicas.

2.2.2- Dimensión Administrativa

La escuela, como cualquier organización, requiere de recursos suficientes para su adecuado funcionamiento y propicien las condiciones que requieren los procesos de formación que ofrece; generalmente al trabajo administrativo se le asocia con el papeleo innecesario y engorroso que entorpece las actividades del personal, fundamentalmente las de carácter pedagógico; y es *A través de la tarea administrativa se procesan las demandas*

*cotidianas, se construye una rutina que permite procesar los conflictos y mediar continuamente en la tensión que provoca la adaptación y asimilación de los intereses individuales y los institucionales*²⁰

*La Dimensión Administrativa Es la que se encarga de cumplir con todos los trámites que exigen en la supervisión, con el fin de que la escuela cumpla con su función en la transmisión y producción de conocimientos socialmente válidos. Esta dimensión debe ser coherente y facilitadora de los propósitos pedagógicos del establecimiento*²¹

En la mayoría de las escuelas se dedica gran parte del tiempo al cumplimiento de dichos trámites, hecho que de alguna forma limita el trabajo del director escolar. Esto sucede porque a los trámites se les observa aislados de sus objetivos, se realizan pensando solamente en su cumplimiento sin reflexionar en su funcionalidad y en los beneficios que traen consigo.

²⁰ Graciela Frigerio, Margarita Poggi, Guillermina Tiramonti e Inés Aguerrondo. *Las instituciones educativas cara y ceca*. Buenos Aires. Troquel. 1996. pág. 122

²¹ Irene Alfiz, *El proyecto educativo. Propuesta para un diseño colectivo*. Buenos Aires, Aique. 1997

2.2.3. - Dimensión Comunitaria

Toda institución educativa está inmersa dentro de la sociedad, en general, y geográficamente en una comunidad específica con la que debe tener una estrecha relación, por la responsabilidad compartida en la formación de los alumnos; la comunidad escolar está constituida por el director, maestros y padres de familia; *Podríamos pensar, como nexo entre organización y comunidad, el intercambio entre las instituciones en tanto formas organizadas y los sujetos sociales de una comunidad. Si entendemos a ésta en un sentido amplio, como un conjunto de sujetos que comparten un espacio y una preocupación por encontrar soluciones a problemas sentidos como comunes, las distintas modalidades con las que los sujetos establezcan sus vínculos de pertenencia, darán matices a los lazos entre la comunidad y cada establecimiento*²²

²² Graciela Frigerio, et.al. Op. cit. Pág. 97

La interacción de la institución con la comunidad es de dos tipos:

ABIERTA: Hay intercambio y se permite la participación de la comunidad en una acción recíproca.

CERRADA: Hay escasa participación de la comunidad y la institución es inaccesible y excluyente.

La dimensión comunitaria *Es la que se refiere a la inserción social de la escuela, a su apertura a los diferentes grupos o agentes que hay en su comunidad, a la participación de éstos en la vida de la organización y a la participación de la escuela en la vida comunitaria. Es una verdadera forma de relación entre los distintos actores, y por lo tanto tienen un impacto en la vida de la organización como tal, es decir en todas las dimensiones de la misma*²³

Es necesario tener referencias de la comunidad como el nivel socioeconómico de la población, nivel de la escolaridad, infraestructura existente y calidad de los servicios. etc.; esto permitirá el intercambio necesario entre la escuela y la comunidad.

²³ Irene Alfiz, Op. cit. Pág. 100

2.2.4. - Dimensión Psicosocial

Esta dimensión es la que hace referencia a la relación interpersonal que se da entre los diferentes actores dentro de la institución escolar y es la relación del director y profesores, entre profesores, profesores y padres de familia, profesores y alumnos, y directivos y padres de familia.

Todos estos actores que conforman la comunidad escolar, tienen intereses y experiencias muy distintas, lo que hace probable que surjan conflictos y por ello se deben tener las habilidades de manejarlos adecuadamente. Reitero que el director juega un papel importante, ya que es el responsable directo del funcionamiento institucional y es la autoridad formal y admitida.

El director es la persona responsable de que la escuela funcione adecuadamente, Stephen J. Ball cita dos funciones del director; una tarea (iniciar y dirigir) y la función humana (consideración), ya que cada persona que dirige una institución actúa de manera distinta, en este último aspecto hay que reconocer que los

profesores que integran el equipo de trabajo son distintos con una historia personal que influye en el conjunto de actividades que se desempeñan en la institución.

Desde la perspectiva micropolítica se reconoce la diversidad de intereses, expectativas, metas e ideologías entre los actores que participan en la institución, lo cual plantea la necesidad de que los directivos cuenten con habilidades para evitar o superar los conflictos que surjan en la escuela; entre esas habilidades una de las mas importantes es la capacidad para mediar y negociar entre las partes y llegar a acuerdos y así promover una cultura como cuestión de concertación²⁴

²⁴ Frigerio y otras. Op. Cit. pp. 48-51

2.2.5. - Dimensión Pedagógica - Didáctica

Esta dimensión es exclusiva de las instituciones educativas por que su propósito principal es la enseñanza y tiene la responsabilidad de asegurar el aprendizaje de los alumnos, consecuentemente su eje estructurante son las actividades de enseñanza – aprendizaje.

La dimensión pedagógica – didáctica se encarga de las prácticas que se llevan a cabo sean acordes con los objetivos fijados en los planes y programas de estudio. *Las prácticas pedagógicas pueden entenderse como aquéllas mediante las cuales los docentes facilitan, organizan y aseguran un encuentro y un vínculo entre los alumnos y el conocimiento. Están estrechamente vinculadas con ... la transposición didáctica al proceso de adaptaciones sucesivas de los saberes por los cuales el conocimiento erudito se transforma en conocimiento a enseñar y éste en conocimiento enseñado*²⁵

²⁵ Graciela Frigerio, et al. Op. cit. pág. 69, esta idea de transposición didáctica la retoma de Chevallard, J. Y Joshua, M. A.

El director escolar debe prestar mayor interés en esta dimensión porque, como ya se mencionó, es la que da razón de existencia a las instituciones educativas.

La enseñanza escolar implica una relación entre los alumnos, los docentes y el objeto de conocimiento. La escuela es el ámbito en el que se da esta relación.

Enseñar implica una decisión que requiere una actitud y una actividad acordes con el aprendizaje que se pretende promover y demanda también del alumno una actitud y actividad concretas.

La dimensión pedagógica – didáctica es la principal función a la que el director escolar debe prestar atención, compartiendo tal responsabilidad con los profesores a través de la promoción del trabajo colegiado.

CAPÍTULO 3. PROPUESTA PARA LA ELABORACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR

En este capítulo se expone el contenido del instrumento para elaborar un proyecto escolar, a partir de su importancia en las instituciones educativas, la definición de proyecto, los actores del proyecto, aspectos determinados para la elaboración del proyecto, los objetivos de proyecto, la elaboración del proyecto en la escuela primaria y por último su evaluación.

Al proyecto pedagógico escolar se le puede considerar como una herramienta de la gestión escolar debido a que articula el trabajo conjunto de la institución educativa.

3.1. Importancia del Proyecto Escolar

Es conveniente resaltar la importancia de la dimensión pedagógico-didáctica en la gestión escolar, ya que es considerada como el eje en torno al cual se desarrolla el trabajo de la institución educativa y dependiendo de cómo se realice repercutirá en la calidad educativa.

Por tal motivo es necesario tener un instrumento que sea accesible y reporte beneficios tanto a directores, como a maestros al realizar su labor educativa.

La coordinación de la elaboración de proyecto escolar es del director, y será una guía del proceso de enseñanza – aprendizaje en la escuela.

El proyecto escolar implica un trabajo de equipo de los maestros, que aprendan juntos los unos a los otros. La escuela es el centro de aprendizaje de los alumnos pero también de los actores que conforman la institución escolar.

La elaboración de un proyecto escolar pretende dar autonomía a las escuelas, porque desde el seno de la institución se definen las estrategias de la institución y con ello lograr que los actores del mismo se responsabilicen de las acciones y decisiones que tomen como organización.

3.2.- Definición del Proyecto Escolar

El proyecto escolar se concreta en un documento que debe regir las actividades de todos los participantes en una institución educativa.

El proyecto escolar según la SEP *Es un instrumento para la organización del trabajo de una escuela, en el que se establecen objetivos y se proponen estrategias y actividades para la*

*solución de los principales problemas relacionados con los resultados educativos que obtienen los alumnos*²⁶

Por su parte, Pozner define al proyecto escolar como: *Es una modalidad de organización y de conducción de la unidad educativa que busca alcanzar finalidades y valores operacionalizados en programas y actividades que agrupan todas las actividades educativas, administrativas y políticas de una institución*²⁷

El proyecto escolar otorga sentido múltiple a las acciones cotidianas, alienta el estudio y la reflexión, ubica adecuadamente la planificación, valora la vida escolar, racionaliza el uso de los tiempos, reúne a los actores en equipos de trabajo, coordina la actuación de cada uno de los miembros, incorpora la auto evaluación, evita la improvisación, desarma las conductas estereotipadas, disminuye la incertidumbre, reduce los esfuerzos superpuestos y estériles y la dispersión.

²⁶ SEP. *El proyecto escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela*. México. 1998. pág. 7

²⁷ POZNER Pilar. *El directivo como gestor de aprendizaje escolar*. Argentina, 2000. pág. 77

El proyecto escolar tiene como propósito principal promover una forma de trabajo orientada hacia el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los alumnos, con base en el esfuerzo conjunto de un grupo de docentes y directivos para localizar e identificar soluciones a los principales problemas que enfrentan su labor.

Para lograr un proyecto es preciso conocer los procedimientos, las políticas y normas de funcionamiento de la organización escolar, y como el director es el responsable de su conducción, es el indicado para motivar la elaboración del proyecto al tener una visión de la comunidad escolar, es el que tiene el compromiso de que se diseñe dicho proyecto así como de su operación dentro de la institución educativa.

3.3. - Los Ámbitos del Proyecto

En la elaboración del proyecto escolar se debe tomar en cuenta a la comunidad en la que está inserta la escuela, pues es el contexto donde se desarrolla la vida del alumno, además es necesario promover la participación de las personas que la integran.

Los ámbitos que se consideran al elaborar el proyecto escolar son:
Escuela – comunidad es uno de los puntos que la escuela toma en cuenta, por las diferentes interacciones que se dan en el diseño y desarrollo del proyecto escolar.

El ámbito del proceso de enseñanza – aprendizaje, es donde se concreta la principal función (la formación de los alumnos) de la institución educativa y donde se pueden alcanzar sus metas, por ello se le debe prestar mucha atención; pues una de las principales preocupaciones de la escuela es el aprendizaje de los contenidos que deben asimilar los alumnos.

El ámbito técnico – administrativo es de gran importancia, ya que se caracteriza por tener como objetivo primordial el llevar un registro real, claro, oportuno y pulcro de los resultados de las evaluaciones del proceso enseñanza – aprendizaje. En este ámbito también se realiza un registro evaluativo de los maestros al valorar su desempeño profesional, ya que es vigilado por los

docentes, pero los principales responsables son las personas encargadas de la dirección escolar, quienes a la vez, son evaluadas en la supervisión escolar.

Un proyecto escolar debe considerar los ámbitos en donde se pueda trabajar y cumplir con las metas planteadas dentro de la misma institución y así se estará en mejores condiciones para cumplir con los propósitos de formación de los alumnos.

3.4. - Los Actores del Proyecto

Los actores del proyecto escolar son aquellos protagonistas que intervienen en la construcción de la organización cotidiana, quienes intervienen todos los días en la organización; estos actores están relacionados entre sí, ya que aunque su participación sea en forma individual, cada uno es importante por el papel que tienen en la organización y fundamentalmente por el trabajo cooperativo que pueden desarrollar, sin dejar de lado la importancia que tiene cada uno como individuo.

En la escuela los actores de la organización son los directores, maestros, alumnos, personal de apoyo, y los padres de familia. Es importante definir que un actor en la escuela es todo aquel que tenga influencia y tome decisiones sobre la escuela sin olvidar a los que están fuera del edificio escolar, como los supervisores escolares y las organizaciones gubernamentales y no educativas.

A continuación se mencionarán algunos actores y la participación que tienen dentro del proyecto escolar:

1. - LOS DIRECTIVOS: El principal papel del director es el de coordinar las actividades del proyecto y la gestión. La función que tiene un director es la de representar oficialmente al centro de trabajo, cumplir y hacer cumplir las leyes, dirigir y coordinar todas las actividades que se relacionen con el centro. El desempeño que tenga el director dependerá de sus características personales, así como de las circunstancias de cada escuela.

El perfil del director debe contar, entre otras características deseables las siguientes: tener capacidad para escuchar opiniones resolver los conflictos que puedan surgir entre los demás miembros de la comunidad escolar, y crear un ambiente propicio para poder lograr los objetivos del proyecto escolar, debe ser

flexible, pero debe tener firmeza para hacer cumplir las normas y para sancionar cuando sea necesario. Las formas de conducción del director van a ser diferentes en cada escuela, pues se reconoce la singularidad de la institución escolar

El trabajo directivo es fundamental para que una organización se desarrolle de manera adecuada y para que un proyecto escolar sea producto de toda la comunidad.

2. - LOS DOCENTES: Los docentes son los actores más interesantes e importantes en el diseño del proyecto escolar, por ser los responsables directos de conducir los procesos de enseñanza. En cada época la tarea docente ha ido tomando numerosos matices de acuerdo con el papel que le ha tocado desempeñar en los diferentes proyectos educativos en la historia de nuestro país.

En la labor docente se considera al maestro como el agente principal en la dinámica institucional y en ese sentido hay que reconocer los aspectos laborales inherentes como: salarios que garantizan determinada calidad de vida; y otros como las

condiciones sociales, culturales y materiales en que vive el docente.

Dentro de la institución el maestro tiene numerosas responsabilidades, una de las cuales es pertenecer al Consejo Técnico; donde debe participar activamente en este órgano; además define criterios para la evaluación y recuperación de los alumnos, coordina las funciones de orientación de los alumnos con apoyo de sus padres, comunica la propuestas al equipo directivo sobre actividades complementarias y muchas otras más.

3. - LOS ALUMNOS: Los alumnos de una escuela nunca llegan con el conocimiento de “oficio” de ser alumnos, esto lo van aprendiendo durante el periodo que permanecen en la escuela. En ella aprenden el valor de ser “buen alumno”, así como formas de comportamiento, y esto va a depender de la organización y las peculiaridades que tenga cada escuela. Para que los alumnos sean verdaderos protagonistas del proyecto escolar se les debe considerar como la figura central.

Entre las responsabilidades de los alumnos están: asistir a clase en el aula, también pueden pertenecer a una asociación de alumnos y entonces sus finalidades de asociación serían, entre otras: expresar sus opiniones sobre situaciones que afecten a la escuela, apoyar a los demás alumnos en el ejercicio de sus derechos y obligaciones.

En un proyecto se requiere de la participación activa de estos actores pues constituyen el grupo más numeroso e importante de cualquier centro escolar y ellos son el centro de todos los objetivos y esfuerzos que se plantea la escuela.

4. - LOS PADRES DE FAMILIA: Los padres hasta hace poco no eran considerados como parte importante de la comunidad escolar, como actores de ésta, pero esta actitud se ha ido modificando; su función no se limita ya a la rutina de llevar a los niños a la escuela, vigilar su salud, asistir a la firma de documentos y aportar cooperaciones.

Una de las formas oficialmente reconocidas es que pertenezcan a la Asociación de Padres de Familia de la escuela, pero existen otras formas de participación, como en construcción de obras o en alguna modificación en el inmueble escolar; anteriormente solo se les convocaba a asistir a reuniones, juntas, conferencias, etc. y en la actualidad es necesario invitarlos a que aporten propuestas para mejorar la institución y contribuir en los procesos de formación de sus hijos.

Muchos padres de familia no participan en la escuela, por diversas razones, una de ellas es que los maestros no permiten esa participación o la limitan, ya que existen resistencias para el trabajo con ellos. Los propios padres en muchas ocasiones confunden la participación con otro tipo de acciones poco constructivas (por ejemplo asumen actitudes fiscalizadoras del quehacer docente).

Un aspecto importante de la interacción entre los actores del proyecto es la manera de relacionarse con el grupo más difícil para los maestros que son los padres de familia; éstos, por falta de comunicación o de tiempo, no pueden exponer libremente sus ideas u opiniones sobre el desempeño del plantel.

5. - EL PERSONAL NO DOCENTE: Entre éste se encuentran los trabajadores manuales, que se dedican al mantenimiento del edificio, las personas que son auxiliares administrativos y el conserje.

Es muy común que al personal no docente no se les tome en cuenta cuando se elabora un proyecto, esto es un error, ya que ellos manejan información específica sobre aspectos de la institución que se pueden considerar muy útil para elaborar las estrategias para el mejor funcionamiento del plantel escolar.

3.5. -Aspectos para la **Elaboración del Proyecto**

Existen aspectos que no se pueden soslayar, dado que se refieren al contexto y a cuestiones intraorganizacionales, y no se puede partir sin contar con información necesaria sobre las condiciones del lugar donde se va a diseñar y desarrollar el proyecto escolar; los puntos a considerar son los siguientes:

3.5.1 Historia de la escuela.

En este aspecto se hace una indagación sobre su creación y los cambios más importantes que ha tenido; también sobre datos relevantes en cuanto al desempeño de sus alumnos, personas que la crearon, objetivos que ha alcanzado, antigüedad, actividades en las que ha participado, problemas que ha enfrentado y las soluciones que ha impulsado, etc.

3.5.2 Personal

Comprende los elementos humanos con que cuenta la escuela para poder alcanzar sus objetivos, sus características en cuanto a formación y experiencia.

3.5.3 Aspiraciones.

En este aspecto se consideran los propósitos y objetivos que la escuela pretende alcanzar en lo referente a logros académicos y a aceptación social, este es un referente fundamental porque permite identificar hacia donde se orienta la escuela.

3.5.4 Recursos e infraestructura.

Son los materiales didácticos, equipo e instalaciones con los que la escuela cuenta para realizar cualquier actividad de apoyo a la docencia.

En la elaboración del proyecto deben participar directivos, maestros, padres de familia y alumnos, de acuerdo con Irene Alfiz²⁸ debe construirse colectivamente para que la comunidad lo sienta como algo propio que es resultado de sus esfuerzos y que los resultados que se obtengan serán de beneficio común.

²⁸ Op. Cit. p. 125

3.6. - Objetivos del Proyecto

Los objetivos son, en términos generales y de acuerdo a diversos autores, propuestas de situaciones deseables que la escuela pretende en lo referente a la formación y a los aprendizajes de los alumnos.

La guía para el diseño del proyecto escolar propuesto por la SEP menciona lo que se persigue al elaborar un proyecto y es lo siguiente:

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

- *Aprovechar al máximo los recursos con los que cuenta (entre ellas el tiempo y las capacidades individuales de todos sus integrantes).*
- *Proporcionar la formación en el trabajo de profesores y directivos, al exigir la búsqueda de soluciones para los problemas detectados.*
- *Incorporar la auto evaluación como práctica sistemática de la escuela en su conjunto*¹⁸.

3.7. - La Elaboración del Proyecto Escolar en la Primaria

Cada escuela tiene condiciones particulares que pueden favorecer y también obstaculizar el diseño y la puesta en práctica del proyecto escolar; sin embargo hay una normatividad común a todas las escuelas y que es necesario tener claridad al respecto, es importante que se dominen al plan y los programas de estudio,

¹⁸ El Proyecto Escolar "Una estrategia para transformar nuestra escuela".SEP. 1999 pág. 15 - 17

así como los apoyos bibliográficos necesarios. Es imprescindible que todos los docentes y directivos de cada escuela primaria conozcan y manejen el contenido de los planes, también analicen los propósitos básicos de toda la educación primaria.

La propuesta de proyecto escolar que se considera en este trabajo es la que plantea Pilar Pozner, asimismo no hay que perder de vista que el diseño y operación debe ser un proceso compartido; y éste se expone a continuación:

A.- Percepción de la situación institucional.

Es la identificación y descripción de las situaciones, a partir del reconocimiento de las fortalezas y debilidades de la escuela, ya que las segundas pueden estar causando insatisfacción o malestar en el ambiente escolar y consecuentemente están repercutiendo en el aprendizaje de los alumnos.

B.- Análisis de la situación.

Se trata de analizar colectivamente las debilidades de la escuela, consultando a los participantes sobre su percepción de la problemática, examinar y jerarquizar cada uno de los problemas que se vayan detectando.

C.- Planteamiento de objetivos

Una vez que se hayan establecido las prioridades la problemática se definen los objetivos que se pretenden alcanzar y que tiendan a superar dichos problemas.

D. Definición de alternativas de acción.

Una vez detectados y analizados los problemas se procede colectivamente al diseño de estrategias para resolver algunas de las dificultades que presentan los alumnos en torno a su formación; se establecen los compromisos y responsabilidades de los miembros de la comunidad escolar.

E.- Concertación.

La propuesta de acción es presentada y validada por la totalidad de la comunidad educativa (directivos, profesores, alumnos, padres de familia y las personas interesadas en la formación de los alumnos), quienes se comprometen a apoyar y a dar seguimiento al proyecto elaborado.

F.- Realización.

Se pone en marcha y se da seguimiento al proyecto, observando detenidamente cada uno de los momentos para detectar las posibles omisiones y realizar los ajustes necesarios.

G.- Evaluación y balance.

Es una etapa importante en un proyecto, porque permite observar los problemas que se han superado, los que todavía persisten y los que en la marcha van surgiendo.

Es importante mencionar que en la elaboración del proyecto, el director fungirá como animador académico, que debe promover

la participación del equipo docente y otras personas interesadas, así como proporcionar material bibliográfico y videos necesarios para la elaboración del proyecto.

3.8. - Evaluación del Proyecto

El recurso que se utiliza para evaluar un proyecto escolar a nivel zona o escuela está expresado en criterios e indicadores de calidad del Programa de Escuelas de Calidad²⁹ y se realiza mediante la comparación de los resultados obtenidos y los indicadores correspondientes y posteriormente se propicia la reflexión, discusión, intercambio de experiencias y de propuestas para identificar la problemática que impide alcanzar la calidad de los servicios educativos.

Este análisis conjunto con supervisores, directivos, docentes, en relación estrecha con padres de familia y sobre la base de los intereses y necesidades de los alumnos, permitirá establecer estrategias y acciones para el desarrollo y logro de la calidad en la educación.

²⁹ El Programa de Escuelas de Calidad es un programa de la secretaría de Educación Pública que empezó a operar en el ciclo escolar 2001-2002 y que consiste en otorgar un financiamiento extraordinario para el desarrollo del proyecto escolar

La evaluación y el control de actividades, se llevan a cabo, con los datos registrados y la información adquirida en el seguimiento, se puede evaluar en forma cuatrimestral o semestral, y al final del ciclo escolar.

CAPITULO 4 PROPUESTA DE SEMINARIO - TALLER “ EL PROYECTO ESCOLAR ”

En este capítulo se desarrollará la propuesta para el diseño del proyecto escolar, cuyo contenido es: presentación, propósito, y seis unidades; las cuales se dividen en dos fases una teórica, en la cual se revisarán algunos materiales sobre el proyecto escolar, y otra práctica, que consiste en aplicar la teoría analizada; las unidades tendrán sesiones que se realizarán conforme se vaya elaborando el proyecto.

Esta propuesta que se describe a continuación la ofrezco a la institución como un aporte personal por las facilidades que se me

otorgaron para la realización del servicio social como apoyo técnico a la dirección del plantel y como observadora de su funcionamiento.

PRESENTACIÓN

La formación de los alumnos es una responsabilidad compartida por todos los integrantes de la comunidad escolar, sin embargo la experiencia que tuve como asistente del director en actividades de apoyo técnico me permitió observar que dicha responsabilidad se asume de manera individual; no se comparten experiencias ni inquietudes que permitan el intercambio sobre los problemas que se tienen y consecuentemente tampoco se buscan colectivamente las soluciones al respecto. Ante esta situación considero que el diseño y puesta en práctica del proyecto escolar puede ser un dispositivo para compartir colectivamente el compromiso de obtener mejores logros formativos.

Para la elaboración del proyecto es primordial que todo el personal esté convencido de tener un instrumento que articule de

manera armónica el trabajo colectivo de los docentes dentro de la institución.

La decisión de contar con un proyecto colectivo es importante para los docentes, quienes deben estar dispuestos a diseñarlo y ponerlo a la práctica, que asuman los objetivos de la institución, estén motivados y le encuentren sentido, ya que ellos son parte sustancial de la institución, y de esta manera, tendrán un mayor compromiso para realizar las tareas que se derivan del proyecto escolar, y que, finalmente, permitirán mejorar la calidad de la vida escolar en todos los aspectos.

El proyecto requiere también que los docentes estén dispuestos a trabajar en equipo, a dialogar, a participar activamente en la búsqueda de alternativas para abordar las problemáticas detectadas, y que se lleven a la práctica con su grupo lo comprende de acuerdo a las direcciones y decisiones generales.

PROPÓSITO

Estimular al personal docente y directivo hacia la deliberación colectiva, a través de la reflexión teórica y práctica que permita distinguir y analizar los aspectos que afectan el proceso enseñanza – aprendizaje de su escuela y de manera conjunta se diseñen las estrategias que tiendan a superar la problemática detectada.

Esto se puede concretar en los Talleres Generales de Actualización (TGA), los cuales se realizan obligatoriamente una semana antes de iniciar el ciclo escolar con la finalidad de que desde la escuela los profesores tengan la posibilidad de actualización, y por tal motivo considero que es un espacio propicio para iniciar las sesiones de sensibilización y motivación para elaborar colectivamente el proyecto y después en las juntas del Consejo Técnico ahí se continuará el diseño el proyecto y deben de asistir todos los docentes y los directivos. En el primer semestre se realizará el diagnóstico en el cual se debe basar el proyecto, en el segundo semestre se diseñará el proyecto escolar.

UNIDAD 1

ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN DE LA ESCUELA

OBJETIVO

Reflexión sobre los problemas que impiden que se desarrollen adecuadamente los procesos de enseñanza-aprendizaje.

ACTIVIDADES

1) Dentro de la junta de Consejo Técnico se llevará a cabo una mesa redonda donde los docentes expresen lo siguiente:

- . ¿Qué tanto conocen de la institución donde trabajan?
- . Las perspectivas que tienen sobre la escuela
- . Los problemas que han enfrentado para poder llevar a cabo sus tareas dentro del aula y fuera de ella
- . ¿Qué causas perciben sobre los problemas que enfrentan?

2) El director hablará sobre:

- . La historia de la escuela
- . Los propósitos que pretende alcanzar la escuela
- . Los problemas que detectan los actores de proyecto mencionado y sus posibles soluciones

. Los medios con los que cuenta la escuela para que pueda funcionar en forma adecuada

Al término todos los docentes y el director dialogarán con el propósito de que tengan una mejor perspectiva sobre las condiciones que tiene la escuela para su funcionamiento

UNIDAD 2

REFLEXIÓN TEÓRICO-PRÁCTICA DE LA SITUACIÓN

El análisis se llevará en dos fases; la primera tendrá un carácter teórico y la segunda será de tipo práctico.

PRIMERA FASE. TEÓRICA

OBJETIVO

Detectar los problemas que afectan la labor educativa.

MATERIAL DE TRABAJO

Video: “¿Cómo conocer mejor nuestra escuela?”

Libro: “La calidad parte del reconocimiento de que hay problemas” en: Schmelkes, Silvia, Hacia una mejor calidad en nuestra escuela, SEP. Biblioteca para la actualización del maestro. 1995. pp. 31-42

ACTIVIDADES:

- Un coordinador expondrá los objetivos de la unidad a desarrollar y la forma de trabajo que se propone, a través de la exposición sobre los problemas en los resultados de los aprendizajes e los alumnos (índices de reprobación, deserción escolar, resultados de los IDANIS, etc.), y de las actividades que se realizarán.

- Se presentará el video *¿Cómo conocer nuestra escuela?* y después se discutirá grupalmente sobre el mismo.

- Individualmente se leerá el texto denominado *¿Cómo conocer nuestra escuela?* para posteriormente analizarlo en equipos y después grupalmente.

SEGUNDA FASE: PRÁCTICA

SESIÓN 1.

OBJETIVO

Identificación individual en cada grupo y grado de los logros sobre los propósitos de los programas de estudio de la escuela primaria.

MATERIALES:

Plan y Programas de estudio

Libreta individual para escribir

ACTIVIDADES:

- Los docentes con su grupo asignado evaluarán a los alumnos, y después intercambiarán información con sus compañeros para ver que tantos logros y problemas que tienen sus alumnos en su aprendizaje.

- Conjuntamente se analizarán los resultados y hará una gráfica de los resultados de la evaluación, lo cual permitirá visualizar el nivel de los objetivos alcanzados en el programa.

SESIÓN 2.

OBJETIVO.

Identificar las características del desarrollo de la enseñanza que se lleva a cabo.

MATERIAL.

Libreta individual

ACTIVIDADES:

El equipo directivo observará a los grupos utilizando como guía lo siguiente:

- Formas en los maestros conducen sus actividades de enseñanza dentro del aula: introducción al tema, manejo y abordaje de los

contenidos, actividades que utilizan para despertar y mantener el interés de los alumnos, utilización de material didáctico y cierre del tema

- ¿Cómo evalúan el proceso educativo?

SESIÓN 3.

OBJETIVO

Observar los cuadernos de los niños para identificar algunos problemas y ver qué dificultades se relacionan con los logros de los propósitos establecidos en el plan de estudios.

MATERIAL.

Plan y Programa de estudios

Algunos cuadernos de los alumnos de todos los grupos y grados

Libreta individual

ACTIVIDADES

Leer los cuadernos de los alumnos

Leer el propósito del plan de estudio de algún tema de trabajo y ver qué actividades se llevaron a cabo para el aprendizaje del tema.

Análisis en equipo de los problemas encontrados

SESIÓN 4

OBJETIVO

Obtener la opinión de los alumnos y de los padres de familia sobre las formas de enseñanza en el aula y de los resultados que obtienen los alumnos.

MATERIAL

Las redacciones de los alumnos sobre “lo que más me gusta y lo que no me gusta de mi escuela”

LECTURA: “La calidad necesita de la participación de los demás”,
en: Schemelkes, Silvia, Hacia una mejor calidad de nuestra
escuela. México, SEP, Biblioteca Básica para la actualización del
maestro, 1995. pp. 101- 116

ACTIVIDADES

- Los docentes harán la lectura del texto citado
- Se les pedirá a los niños y padres de familia que den su opinión sobre los aspectos negativos y positivos de la escuela.
- . El maestro seleccionará la información obtenida sobre dos aspectos de la escuela:
 - . Negativos
 - . Positivos

SESIÓN 5.

OBJETIVO

Detectar el problema educativo principal que enfrenta la escuela, ya que obstaculiza el cumplimiento de los propósitos del aprendizaje y la formación de los alumnos.

MATERIAL.

Información obtenida de las sesiones de trabajo anteriores (1 a 4 de esta unidad)

ACTIVIDAD

- . Enlistar los problemas por orden de importancia para los docentes
- Los maestros comentarán causas, consecuencias y relación de los problemas citados para poder definir el problema principal de la escuela.
- Análisis del problema principal y éste es aquel que afecta los resultados del aprendizaje de todos los niños de la escuela. Este problema debe relacionarse con los contenidos del plan y programas de estudios. El problema debe estar vinculado con la acción coordinada del director y los maestros de la escuela para

poder mejorar los logros de los propósitos educativos. El problema principal ayuda a superar otros rasgos críticos de la escuela en medida que están estrechamente relacionados con los problemas – causa y los problemas consecuencia.

Para poder identificar el problema se sugiere responder las siguientes preguntas

. ¿Cuál es el problema?

. ¿Cómo se presenta?

. ¿Cuáles son sus características?

. Causas o factores del problema

. Consecuencias del problema

UNIDAD 3

OBJETIVOS Y ALTERNATIVAS DE ACCIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR

SESIÓN I

OBJETIVO.

Plantear colectivamente las finalidades del proyecto escolar que conduzcan al mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los alumnos

MATERIALES

El documento que contiene las deficiencias detectadas durante el análisis de la realidad de la escuela (Reflexión teórico-práctica de la situación)

Libreta individual

ACTIVIDADES

- El director presentará el trabajo realizado en el análisis de la situación y los propósitos y actividades del plan anual de trabajo.
- En equipos de trabajo se harán propuestas de objetivos del proyecto escolar, guiándose en lo siguiente:

- * ¿Qué logros deberán alcanzar los alumnos?
- * ¿Cuándo se podrán obtener esos logros?
 - Redacción grupal detallada de los propósitos y metas aclarando las conductas, hábitos, habilidades, etc.
- * ¿En qué consiste el logro?
- * Sus características más importantes
- * En qué grado escolar o tipo de alumno se alcanzarán
- * Los logros que se obtendrán en el proyecto

SESIÓN 2

OBJETIVO

Realizar un plan de actividades que se relacionen entre sí con el objetivo mismo de la institución, y señalar los recursos necesarios para resolver los problemas seleccionados.

MATERIAL

Video: “ El Proyecto Escolar ”

Libro: El Proyecto Escolar, Una estrategia para transformar nuestra escuela, SEP, México. 1997

ACTIVIDADES

. Determinar las actividades necesarias para poder obtener los resultados esperados tomando como guía las siguientes preguntas.

- * Cambios en las formas de enseñanza y el trabajo del aula.
- * Actividades de toda la escuela que conformarán el proyecto escolar
- * Actividades nuevas para realizarse en el salón de clases
 - Asignación y descripción de las actividades
- * ¿Qué organizará el director?
- * ¿Qué debe hacer cada uno de los profesores?
- * ¿Qué harán los padres de familia?
- * Recursos que se necesitan
- * Tiempo en el cual se pretende obtener resultados
- * Tiempo disponible para desarrollar las actividades
 - Elaboración formal del programa
- * Revisión y definición de las actividades necesarias para cumplir los propósitos y metas del proyecto

- * Intereses de los miembros de la comunidad estudiantil
- * Distinción entre las actividades de la escuela, para el aula, y para cada participante
- * Definición de la forma en que será presentado a la comunidad educativa

UNIDAD 4

CONTRATACIÓN Y ACUERDOS

SESIÓN I

OBJETIVO

Los participantes establecerán el compromiso colectivo para la realización del proyecto elaborado y desarrollarlo con la comunidad educativa.

MATERIAL

Hojas blancas

Marcadores y colores

Libreta individual

ACTIVIDADES

- Los participantes, guiados por el director de la escuela, analizarán el programa de trabajo del proyecto escolar y destacarán las actividades principales para organizar la operación del proyecto.
- Los profesores aprobarán por escrito, la aceptación y responsabilidad asignada.

SESIÓN 2

OBJETIVO

Involucrar y hacer partícipe a la comunidad en la operación del proyecto escolar

MATERIALES

El documento que se obtuvo en la 3^a. Unidad y los compromisos de los profesores

Cartulinas

Marcadores de colores

Hojas y fotocopias

ACTIVIDADES

- Dar a conocer a la comunidad el contenido del proyecto en una reunión con toda la comunidad educativa:

- * Realización de un tríptico que se presenten: objetivos y una síntesis de las estrategias del proyecto escolar

- * Diseñar carteles para invitar a la comunidad para participar en la reunión

- * Informar del plan a todos los integrantes de la comunidad educativa, a través del periódico mural, y difusión de los trípticos y de los carteles

- * Realizar la reunión de la comunidad educativa para análisis del proyecto escolar y establecimiento de compromisos para la operación del proyecto escolar

UNIDAD 5

REALIZACIÓN DEL PROYECTO

SESIÓN 1

OBJETIVOS

- Realizar las estrategias y actividades del proyecto escolar
- Reflexionar periódicamente la puesta en marcha del proyecto escolar

MATERIAL

Hojas blancas

Libreta individual

ACTIVIDADES

- Reflexión grupal para llevar a cabo el proyecto, guiándose por las siguientes interrogantes:

* ¿Cómo empezar, continuar y mejorar lo que se ha propuesto?

* ¿Cómo podemos lograr que el proyecto escolar se integre a las actividades de la comunidad escolar?

* ¿Cómo se puede evitar que el proyecto escolar sea desgaste y se convierta en una actividad sin más importancia entre todas las que realiza le escuela?

* ¿Cómo se hará el rescate de los logros y avances obtenidos por los maestros?

* ¿Cómo será la comunicación y la integración del equipo de trabajo?

Nota: En virtud de que la puesta en marcha del proyecto escolar se realizará en el siguiente ciclo escolar la primera sesión se desarrollará dentro de las actividades de los TGA de ese año y en las reuniones mensuales del Consejo Técnico se intercambiarán las experiencias que se van teniendo y se harán los ajustes que se consideren necesarios.

UNIDAD 6

EVALUACIÓN

OBJETIVO

Realizar un análisis de los logros y los propósitos establecidos en el proyecto escolar.

MATERIAL

Resultados obtenidos de cada una de las actividades realizadas

Información estadística sobre aprobación y reprobación de los alumnos durante el ciclo escolar

Nota: Ya no se proponen actividades para la evaluación, pues la propuesta se refiere solo al la elaboración del proyecto escolar y solo se menciona que es necesario realizar evaluaciones periódicas de su operación.

CONCLUSIONES

La experiencia que tuve en la Escuela Primaria “Presidente Adolfo López Mateos” me permitió tener un acercamiento con la realidad educativa y percibir de alguna manera la complejidad del trabajo docente; asimismo tuve la oportunidad de contemplar algunos problemas se enfrentan cotidianamente y en virtud de que la opción terminal de mi formación profesional como pedagoga estuvo orientada a analizar la gestión escolar en una institución educativa.

La realización de esta tesina me permitió ver que el proyecto escolar, puede ser un dispositivo que permite que se trabaje en forma colegiada para poder resolver los problemas que realmente afectan a la escuela.

El proyecto escolar fortalece la relación docente- directivos- padres de familia, a esto se llega reuniendo esfuerzos, voluntades, experiencias y conocimientos con el fin de que la

tarea educativa se dé con una mayor calidad, se dinamice y a la vez trascienda.

Esta tarea ya no es responsabilidad sólo del maestro sino de todos los que integran la comunidad escolar. En la realización del trabajo colegiado, el papel del director es fundamental, su responsabilidad va más allá del simple cuidado del orden escolar y de vivir en un espacio separado del trabajo académico de la escuela como instancia vigilante.

Un proyecto escolar tiene el propósito de transformar el rol del director, convirtiéndolo en líder pedagógico, asumir no solo la tarea de vigilante de normas y de subordinado de autoridades educativas superiores, sino de tomar el papel de organizador, generador, gestor y facilitador de la vida académica de la institución.

El proyecto depende de la iniciativa del director, del tiempo que dedique a organizar y apoyar el trabajo académico de la institución, a crear espacios y gestionar tiempos que permitan concretar y desarrollar las actividades necesarias para transformar la vida escolar fomentando las relaciones sin importar puestos ni funciones.

El docente va a reunirse con sus compañeros, compartir, experiencias, conocimientos y problemas. Plantear estrategias, generar propuestas que les permitan mejorar las formas de trabajo, debe de romper con lo que lo ha mantenido aislado, limitado y ajeno a los cambios y tomas de decisiones que se dan en torno al quehacer cotidiano.

El crear un proyecto va a abrir espacios que permitan al maestro reflexionar la trascendencia de la educación que ofrece actualmente la escuela donde labora y qué debe hacer para mejorar.

Este trabajo genera la posibilidad de mantener comunicación con los directivos y los padres de familia, lo que permitirá encontrar elementos de apoyo para enfrentar con eficacia los problemas que se puedan presentar.

El director, el docente y el padre de familia deben estar al servicio del trabajo escolar y de la educación del niño, para poder contribuir a su desarrollo.

El proyecto escolar puede ayudar a crear un nuevo sistema de convivencia, un cambio de actitud de los integrantes de la comunidad escolar que conduzca a la coparticipación hacia metas

comunes. Esto nos permite dejar a un lado las actitudes egoístas, individualistas, pesimistas, autoritarias, que limitan el trabajo, la iniciativa y la creatividad del docente, alumno, padres de familia y directivos.

Con la elaboración y aplicación del proyecto escolar se busca realizar un trabajo solidario, de equipo, fortalecido, útil y placentero.

Finalmente planteo que la propuesta que presento para la elaboración del proyecto escolar son sugerencias para su diseño y puesta en marcha del proyecto, y que pueden surgir otras actividades ideas de los propios participantes y esto permitirá tener una mejor propuesta para su desarrollo.

BIBLIOGRAFÍA

AGUERRONDO, Inés. *La escuela como organización inteligente.*

Buenos Aires, Troquel, 1996

ALFIZ, Irene. *El proyecto educativo institucional.* Propuesta para un diseño colectivo. Buenos Aires, Aique, 1997

ANTUNEZ, Serafín. *El proyecto educativo de centro.* Barcelona, Graó, 1998

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

BALL, Stephen L. *La micropolítica de la escuela. Hacia una teoría de la organización escolar.* Barcelona, Paidós, 1989

BARDISA RUIZ, Teresa. *Teoría y práctica de la micropolítica en las organizaciones escolares.* Buenos Aires, OEI, 1997.

FRIGERIO, Graciela. *¿Las reformas educativas reforman las escuelas o las escuelas reforman las reformas* Santiago de Chile, 2000. Ponencia presentada en el Seminario sobre Prospectivas de la Educación en América Latina y el Caribe.

FRIGERIO, Graciela, Margarita Poggi, Guillermina Tiramonti e Inés Aguerrondo. *Las instituciones educativas. Cara y Ceca. Elementos para su gestión.* Buenos Aires, Troquel, 1996

GARCÍA REQUENA, Filomena. *Organización escolar y gestión de centro educativo.* Archidona – Málaga, Aljibe, 1997

JARA, H. Oscar. *Para sistematizar experiencias.* San José, Costa Rica, Alforja, 1994

Murillo, F.J.; Barrio, R. y Pérez-Albo, M.J.
La dirección escolar: análisis e investigación.
Madrid, CIDE, 1999.

OWENS, Roberto G. *La escuela como organización: tipos de conducta y práctica organizativa.* México, Santillana, 1992

POZNER DE WEINSBERG, Pilar. *El directivo como gestor de aprendizajes escolares.* Buenos Aires, Aique, 2000

SANDER, Benno. *Gestión educativa en América Latina.* Buenos Aires, Troquel, 1996

SCHMELKES, Sylvia. *Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas.* México, SEP. Biblioteca para actualización de los maestros, 1995

SEP Cuadernos para transformar nuestra escuela. ¿Cómo
conocer mejor nuestra escuela?. Elementos para el diagnóstico.

México, SEP, 1997

SEP Cuadernos para transformar nuestra escuela. El Proyecto
Escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela.

México, SEP, 1997