

GOBIERNO DEL ESTADO DE PUEBLA
SECRETARÍA DE EDUCACION PÚBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 213

LA GESTIÓN ESCOLAR

LUZ MEJÍA MEDINA

TESINA PRESENTADA PARA OBTENER EL TÍTULO,
DE LICENCIADO EN EDUCACIÓN PRIMARIA

ASESORA:
MTRA. MARIA DEL CARMEN BUENAVENTURA GALICIA V ALERIO

TEHUACÁN PUE. 2003.

ÍNDICE

Introducción

CAPITULO I FORMULACION DEL PROBLEMA

- 1.1 Análisis del contexto
- 1.2 Análisis institucional
- 1.3 Análisis de la problemática
- 1.4 Objetivos
- 1.5 Justificación

CAPITULO II MARCO TEÓRICO

- 2.1 Antecedentes
- 2.2 La gestión escolar
 - 2.2.1 Propósitos de la gestión escolar
 - 2.2.2 Enfoques de la gestión escolar
- 2.3 El trabajo colectivo
 - 2.3.1 Problemas y dificultades para el trabajo.
 - 2.3.2 Formas de trabajo colectivo
 - 2.3.3 El trabajo y la organización académica

CONCLUSIONES

BIBLIOGRAFÍA

INTRODUCCIÓN

Se accede con mucho entusiasmo al puesto directivo, pero al contacto con la realidad hace ver la necesidad de una profesionalización para ejercerla, ya que el entusiasmo y la intuición no bastan, hace falta incursionar en fuentes bibliográficas sobre gestión escolar.

Y que ese sustento no sólo sea teórico, sino también práctico, ya que los años de docente no garantizan ser buen directivo. Y aunque existen estudios al respecto; la mayor parte de los directivos no los conocen y actúan con empirismo. Se requiere que las autoridades educativas institucionalicen con carácter obligatorio a la gestión escolar, para que todos los directivos se actualicen y no sólo sean aquellos que dirigen y fueron aceptados en "Escuelas de calidad". Así como preparar docentes que aspiren a tal puesto y cuyos logros se reflejen en excelentes procesos educativos y los resultados sean eficiencia y eficacia en el manejo de las escuelas y se deje de actuar por intuición o imitación de otros directores.

Ante esta realidad es precisamente que al reflexionar mi quehacer docente el tema es el desconocimiento en gestión escolar y trabajo colectivo son tópicos que se deben recuperar y profundizar, por lo que se hace importante hacer estudios sobre gestión escolar para todo directivo y obtener el puesto con conocimiento claro y preciso para ejercer la función directiva.

Por ello el siguiente trabajo se encuentra enmarcado en dicho tema y se desarrolla en dos capítulos: en el primero se desarrolló la formulación del problema analizando al contexto que incide en mi problemática y el planteamiento del mismo y los objetivos que persigo para ejercer mi práctica directiva enfocada en esta situación.

En el segundo capítulo abordo al tema, donde traté de desarrollar algunos conceptos técnicos para fundamentar al trabajo. Finalmente se encuentran las conclusiones.

Se considera importante y necesario los estudios sobre dicho tópico para elevar la calidad de la educación organizando a los conocimientos adquiridos y llevarlos a la práctica para cimentar y consolidar a la función directiva profesional para actuar sobre el contexto escolar.

CAPÍTULO I

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

1.1 Análisis del contexto.

En un fértil valle al pie de una majestuosa cadena de montañas, se ubica la comunidad de la Purísima, Municipio de Palmar de Bravo, comunidad de aproximadamente 2800 habitantes¹. Se llega a este poblado por la carretera Puebla Tehuacán vía Cañada Morelos y hay que caminar 2.5 Km. desde el cruce hasta el poblado, ya que aparenta hacerse más grande por que hay una casa y sus terrenos de labor, es por ello que se prolonga. El clima es agradable, templado, ideal para los cultivos, la mayoría de las personas son campesinos y se dedican ala siembra del tomate, maíz, haba, chile, jitomate, cebolla, col, lechuga, fríjol, calabaza, betabel, zanahoria y chícharo. Por lo regular se obtienen dos cosechas al año las que cuentan con terrenos de riego, pero la mayor parte es de temporal. Hay 10 variedades frutales como: ciruela, capulín, manzanas, peras, duraznos, chabacanos, higos, moras, plátanos y granadas. Todos estos productos sirven para el consumo local y el excedente lo comercializan en el mercado de Huixcolotla, se dice que el más grande de Latinoamérica.

Otra actividad importante es la ganadería, se dedican ala cría de reses, unas para la producción de carne y otras en la leche pero hay más rebaños de borregos y cabras, éstas últimas distinguen al pueblo, es decir hasta los mismos habitantes lo utilizan como un emblema y es una fuente de ingresos para el sostén de las familias. Otras actividades económicas diversificadas, pero en menor escala como: la albañilería, comercio, herrería, jornaleros, empleados, etc.

La región que profesan es la católica y única. Aunque la carencia de valores se deja sentir en un reducido número de personas jóvenes, ya que existe pandillerismo y algunos vicios que afectan a la población. La ignorancia y el analfabetismo repercuten en la

¹ Dato obtenido del archivo de la Presidencia Auxiliar Municipal 2002-2005

enseñanza, higiene y alimentación de los alumnos. La ideología partidista de los adultos los separa, ya que unos son panistas y otros priístas, estos problemas los reflejan en las reuniones de padres de familia en la escuela, son conflictivos y desunidos, a pesar de esto proporcionan apoyo en situaciones de diversa índole ala escuela, aunque falta involucrarlos más en tareas escolares de sus hijos.

Este poblado cuenta con otras instituciones educativas como es: la Telesecundaria, el Jardín de Niños. Un Centro de Salud que casi no se atiende y la Presidencia Auxiliar Municipal ésta depende del Municipio de Palmar de Bravo; y se solidarizan las autoridades con la escuela primaria, han otorgado los apoyos y facilidades que se les solicitan para ayuda del plantel como es: el transporte oportuno de libros de texto gratuito, de paquetes didácticos, solicitud y acarreo de árboles frutales, de ornato, transportes de documentos a la Supervisión Escolar, en fin todo lo que está a su alcance ya que existe una buena relación con las autoridades del lugar para favorecer a la escuela primaria.

1.2 Análisis institucional

Ubicada en el centro de la población, aun costado de la Presidencia Auxiliar Municipal se ubica la Escuela Primaria Vicente Guerrero, con una comunidad escolar de 497 alumnos sus edades oscilar de 6 a los 17 años, ubicados en 12 grupos, distribuidos en dos grupos por grado, primero A con 47 alumnos, primero B con 57, segundo A con 47, segundo B con 45, tercero A con 36, tercero B con 50, cuarto A con 50, cuarto B con 46, quinto A con 28, quinto B con 29, sexto A con 30 y sexto B con 32². La problemática incide en que los grupos: primeros segundos y cuartos, al carecer de .infraestructura se dificulta la solicitud de recursos ante la SEP, ya que solo que haya grupos de 60 niños si es posible dividirlos.

Lo que repercute en una inadecuada atención a los infantes, si el grupo fuera de 30 le atención mejoraría, se haría más sistemática ya que los compañeros docentes tienen más

² Dato obtenido del Archivo de la Escuela

trabajo para evaluar y para controlar la disciplina del grupo, aunado a que el mobiliario con el que se cuenta es insuficiente e inadecuado, por sus características poco funcionales para su manejo, para formar equipos o realizar dinámicas grupales. Como es insuficiente el mobiliario se sientan tres niños en una banca, en sillas, mesitas y hasta en un cesto que se les he proporcionado, por lo tanto es un fuerte problema a resolver.

El personal docente lo forman 12 compañeros y un directivo sin grupo que laboran en un horario de 9 de la mañana a 2 de la tarde, tres son hombres y nueve mujeres una de ellas con 22 años de servicio, los demás con menos de 8 y hasta una de nuevo ingreso. 4 profesoras tienen estudios de Normal Primada Básica, 4 son Licenciadas en Educación y una compañera con Maestría en Educación Primaria por ello se les asignó el grupo de primer grado ya la de mayor antigüedad, ya que esta última se ha destacado en su labor y goza del aprecio de los padres de familia en su trabajo. El problema es que ninguno de ellos vive en la comunidad o cerca, 3 vienen de Tlaxcala y el resto de Puebla, esto les dificultaba cumplir con la puntualidad.

Aunque es una escuela de organización completa no cuenta con Maestro de Educación Física ni con intendente. De doce aulas cuatro son adaptadas y están construidas en un espacio físico de 7000 metros cuadrados³. Falta la Dirección, ésta funciona en un local que presta la Presidencia Auxiliar Municipal y está fuera de la escuela, lo que dificulta su control total. Por ello se ha tramitado la dirección, dos aulas y dos maestros ante las autoridades correspondientes.

Otra problemática que enfrenta la escuela es la falta de materiales didácticos como: láminas, libros, mapas, juegos de geometría, para que los docentes se puedan apoyar en sus prácticas cotidianas. En la actualidad de varios paquetes de libros de Rincones de Lectura de varios que se han dado, sólo existen 40 de ellos.

Otro problema al recibir la dirección fue la falta de recursos económicos para su mantenimiento. Ante esto es necesario la constante movilización con maestros y padres de

³ Dato obtenido de los Planos de Construcción que datan el en Archivo de la Escuela.

familia, para que juntos obtengamos beneficios que redunden primordialmente en los alumnos y sus aprendizajes y en la Institución Educativa, bajo una cultura de trabajo colectivo, en la que al maestro se ponga de manifiesto lo importante de su labor educativa y los padres se les comprometa y se logre que se involucren en el trabajo para mejorar la educación de sus hijos a través de la gestión escolar.

1.3 Análisis de la problemática.

Estar al frente de una institución educativa, implica un gran reto para cualquier maestro, el hecho de estar como docente frente a un grupo durante 19 años y ser directivo es un cambio diametral, como administrador y gestor de una escuela donde se tiene la necesidad de emprender un trabajo sistematizado que se sustente con la teoría y se refuerce con la práctica y no por intuición, ya que ser directivo implica conocer la administración técnico-pedagógica, ya que hay que resolver pequeños y grandes problemas de diversa índole y esto se va dando a través de la experiencia, hay que organizar la escuela, los compañeros, concientizar a los padres de familia para su contribución económica, recuperar su confianza y sostener reuniones periódicas con ellos, además de organizar al Comité de Padres de Familia para diversas situaciones de trabajo que coadyuven para el mejoramiento del plantel.

Con los niños mí principal reto es mejorar el nivel académico, ya que el ciclo pasado los índices de aprovechamiento de esta escuela en la zona fueron bajos en relación a escuelas unitarias y biodocentes, ya que esta estuvieron en mejores lugares en comparación a este plantel, un ejemplo de ello es una institución de organización incompleta quedo en segundo lugar en relación a ésta que es de organización completa en la olimpiada del conocimiento.

Otra problemática que he enfrentado es la inasistencia de maestros, por día o por varios días, ya que el anterior director se presentaba una vez por semana, o bien hasta la quincena y como no estaba cada uno hacía lo que quería, carecía de autoridad moral para

llamarles la atención, la irresponsabilidad se daba por ambas partes, de igual manera se da la falta de planeación para el trabajo docente y el uso de material didáctico. La resistencia al cambio es muy notoria en una compañera que defiende su postura de emplear el método silábico y que no planea sus clases, por lo que a mí llegada, al solicitar estos dos elementos esenciales para la realización de la práctica docente surge cierto choque y fricciones. El cambio es drástico para los compañeros, por lo que se hace necesaria la organización del trabajo docente bajo una normatividad sistematizada, pero flexible por medio del Consejo Técnico, para mejorar el aprovechamiento escolar por medio del trabajo colegiado y ofertar una educación de calidad sustentada en valores cívicos y éticos para formar alumnos íntegros como personas, analíticos y reflexivos. Por lo que surgen las siguientes interrogantes. ¿Qué es la gestión escolar? ¿Cómo llevar a cabo la gestión escolar? ¿Existe alguna corriente de gestión? Por las preguntas anteriores se enmarca el siguiente tema:

LA GESTIÓN ESCOLAR FAVORECE LA ORGANIZACIÓN ACADÉMICA

1.4 Objetivos.

- ❖ Reconceptualizar desde el contexto de la práctica docente a la gestión escolar.
- ❖ Valorar la importancia del colectivo escolar.

1.5 Justificación.

Como directivo se pretende ser técnico pedagógico y buscar en diversas fuentes de estudio el sustento para ejercer la función directiva, ya que la concepción que se tiene del puesto del director es que se llega por antigüedad, por suerte, por simpatía o por la compra de la clave 21, actualmente es por escalafón en una cultura de derecho, pero de igual manera es un dilema, ya no se accede por preparación por lo que la práctica es empírica y la exigencia de los puestos actuales es la de sacar adelante a la empresa en forma sistemática y organizada, por lo que se siente la necesidad de actualizarse y enfocarse al estudio de la gestión escolar para dirigir al plantel con un enfoque técnico-pedagógico y administrativo.

Lograr al trabajo organizado y grupal, ya que el trabajo aislado hace perder méritos y beneficios, por lo que en colectivo se puede hacer una adecuada toma de decisiones de coadyuven ala educación de calidad en el plantel que represento, bajo la concepción de organizar al personal docente en el trabajo colectivo con el firme objetivo de mejorar la calidad de la enseñanza.

En un ambiente que representa un reto, ya que las anteriores condiciones de trabajo eran de manera informal, sin ningún control y la desorganización en manifiesta, por lo que me propongo eliminar esas estructuras tan arraigadas en el contexto, mi objetivo es crear un ambiente favorable de trabajo en colectivo basado en el respeto y la confianza del directivo hacia los docentes y viceversa para establecer un vínculo de solidaridad y cooperación, para que con ese esfuerzo colectivo cohesione al grupo a través del diálogo, la comunicación, y la promoción de participación.

Lograr la eficiencia en el trabajo por medio de reuniones de Consejo Técnico, siendo este un espacio para que los maestros expongan y resuelvan sus problemas de orden pedagógico con alternativas de solución y que los compañeros se sientan importantes y tomados en cuenta para comprometerlos más en el trabajo y las decisiones sean de todos, para desarrollar la democracia, conocer sus opiniones, para unificar criterios y se mejore mi práctica como directivo, fomentando el trabajo colectivo, planeando actividades que logren una verdadera eficiencia para privilegiar los aprendizajes de los alumnos, apoyando ala docencia y cumpliendo con el trabajo administrativo, todo ello en un amplio concepto de gestión escolar.

CAPÍTULO II

REFERENCIAS TEÓRICAS

2.1 Antecedentes

La función directiva significa una gran coordinación de las actividades del personal que labora en la institución y le corresponde al director ejercer esa función. Existen varios estudios que hablan del directivo, para Carbajal es "la persona comisionada oficialmente con ese rango para representar a las autoridades escolares ante el resto de quienes conforman la escuela" ⁴, lo cual le atribuye como función principal vigilar y hacer cumplir las disposiciones oficiales y, consecuentemente, este estudio permite analizar desde una óptica más profunda la función directiva y ésta como la valoran desde lo social, con rango de autoridad por el hecho de ser nombrado director.

Sin embargo, el puesto no es fácil, ya que existen controversias entre los compañeros, el directivo necesita ejercer correctamente la toma de decisiones para que sea respetado y en medida de que los problemas se presenten y sean resueltos favorablemente, ya través de la experiencia; es como se obtiene el respeto.

Otro estudio realizado por Pastrana, "Permite considerar las funciones del puesto directivo y le otorga al maestro que ocupa el cargo una fuerte actividad administrativa en detrimento a la conducción escolar"⁵. Y es que en la práctica debiera ser que el director supervise estrechamente la práctica pedagógica de los maestros para un buen aprovechamiento escolar de los alumnos, sin embargo, hay citas a la supervisión escolar, reuniones de diferente carácter y con diversas autoridades, por ejemplo algunas que realizan la CORDE y la autoridad del Municipio, avaladas por la SEP. El burocratismo hace que la actividad técnico-pedagógica se descuide, siempre hay una fuerte carga de

⁴ RAMÍREZ Dorantes, Georgina, Revista, Pedagogía UPN 2000, p. 15 5 Ibidem, p. 16

⁵ Ibidem, p. 16

trabajo con la documentación, a la que hay que realizar en tiempo y en forma, tal es el caso del programa "Oportunidades", que es una carga de trabajo minucioso y extenuante, que además requiere tiempo extra fuera de la escuela, pues faltas y asistencias se deben enviar vía Internet en alguna ciudad que cuente con ese servicio, ya que más de la mitad de la población escolar tiene acceso a este Programa y la autoridad correspondiente ha dejado de pagar promotoras, para dejar en manos del director el trabajo.

También hay supuestos Programas Gubernamentales, que jamás se llevan a la práctica, pero que requieren de la atención del director y, a veces hasta de los docentes. Aún así con todas estas dificultades, el director y su estilo de ser determinan el funcionamiento del plantel, de ahí que se destaque su valor pedagógico "El apoyo a la docencia define al buen director"⁶, sin embargo, el hecho de haber sido buen maestro, no garantiza que será un buen director, lo anterior apunta la necesidad de una profesionalización, para tener una visión amplia de lo que es la función directiva, por lo que todos los directores debieran ser especialistas en gestión escolar para el desempeño eficiente de su trabajo. Por lo que el siguiente estudio la gestión escolar: conceptualización y revisión crítica del estado de la literatura señala que "es ahí donde el trabajo del director incide en el propio que realizan los profesores y alumnos en esa urdimbre que construye lo cotidiano de la escuela".⁷

El director debe resignificar su práctica en el auto perfeccionamiento, como una actividad que busque su preparación personal para con ello realizar cambios en su actuación profesional, motivando a los docentes, canalizando la actividad pedagógica para lograr los objetivos educativos, bajo el deber y el compromiso de ser un sujeto activo, participativo que se consienta de su realidad, de su problemática y las alternativas de solución por él mismo.

⁶ *Ibidem*, p. 16

⁷ NAVARRO, Rodríguez Miguel, *Revista Pedagógica UPN*, México 2000 p. 3

URDIMBRE: Proceso de obtención de tejidos de punto por urdimbre: criterios de definición de fases, métodos, equipos, parámetros de proceso y pautas de control de calidad. Documentación de proceso.

Al analizar estos estudios que hablan del director, se enfatiza que la función directiva se centra bajo un enfoque de gestión escolar para mejorar el funcionamiento y estructura de la escuela, mejorando la calidad de los aprendizajes de los alumnos, apoyando y reorientando a los docentes en su práctica cotidiana, destacando el trabajo colectivo y vinculándose a la comunidad para proyectar el trabajo académico, lo mismo que coordinarse con las autoridades para ejercer una verdadera gestión escolar.

2.2 La gestión escolar.

Hablar de gestión escolar, es abordar una amplia gama y riqueza de conceptos que integran planteamientos de la administración educativa y la coordinación de procesos escolares, entendida como gestión escolar o gestión pedagógica con acciones objetivas y subjetivas. Según Namo de Mello "Cuya esencia es la generación de aprendizajes"⁸, Justa Espeleta coincide con este autor, ya que señala que lo medular de la gestión educativa reside en la interacción de los alumnos con el aprendizaje, allí donde se construyen las acciones objetivas y subjetivas del trabajo docente, por lo que el directivo con una amplia visión de gestión tiene la responsabilidad de mejorar ala escuela, eficientando los procesos escolares, elevando la calidad de la enseñanza para enriquecer logros de aprendizaje de los alumnos.

Para Espeleta, la gestión educativa es "conjunto de acciones de movilización de recursos orientada a la consecución de los propósitos educativos, el hecho de movilizar recursos (personas, tiempo, dinero, materiales, etc.). Implica organizar y planificar acciones, distribuir tareas y responsabilidades, dirigir y evaluar los procesos y resultados. Este conjunto de acciones sobrepasa el ámbito

⁸ NAVARRO Rodríguez Miguel, La gestión escolar, Revista Pedagógica, UPN 2000, p. 12

de la simple administración material de la escuela, implica actuaciones relativas a la toma de decisiones para la dirección de la escuela, a la organización de grupos, horarios, a la motivación del equipo de profesores, a la resolución de conflictos, etc."⁹

La gestión escolar es una instancia de toma de decisiones en la unidad educativa, que es la escuela y su contexto de acuerdo a las necesidades de ésta ya las transformaciones que traduzcan en un mayor poder de decisión sobre el desarrollo de la tarea educativa de calidad en la comunidad, construyendo una nueva forma de hacer escuela y con una nueva modalidad de organización, recuperando su intencionalidad educativa, para ubicar a directivo, docentes y alumnos como actores principales del quehacer institucional.

Para que realmente haya un cambio, debe haber un compromiso, de reconstruir y recuperar el sentido y valor de la vida escolar, creando y recreando una forma de hacer escuela, que genere aprendizajes potentes para estudiantes, profesores y directivo e involucrando a padres de familia. Tomará en cuenta a la administración como parte de la gestión escolar, pero ubicará en el centro de la actividad institucional al aprendizaje de los estudiantes.

En la actualidad emerge para la administración de la educación y la coordinación de los procesos escolares la gestión escolar, a la que antes se le consideró administración educativa. Para Pastrana, Navarro, Schemelkes, consideran a la gestión desde un concepto integrador, abarcativo y significativo, primordial para la generación de aprendizajes y como parte medular de la interacción maestro-alumno, alumno, maestro-comunidad, que permea hacia aprendizajes y el trabajo docente y precisa eficientar a la escuela en su vida institucional.

⁹ MARTÍNEZ, María Luisa, La gestión escolar, editorial SEP, 1997, p. 18

Por lo que Silvia Schmelkes considera tres aspectos que integran la gestión escolar y es: pedagógicos, políticos y administrativos:

- ❖ La relación hacia los profesores y lo que pasa en el aula con el currículo y los alumnos.
- ❖ La relación hacia el ambiente escolar y la estructura cooperativa maestros-alumnos, maestros-maestros, maestros-comunidad escolar.
- ❖ La relación hacia la autoridad escolar y comunidad poblacional, es decir, el contexto externo o el entorno estratégico"¹⁰

Desde el punto de vista particular, nace la gestión educativa ante la necesidad de replantear al trabajo educativo, con un enfoque centrado en bases científicas que sustenten relaciones de liderazgo, escuela y contexto comunitario, en una relación recíproca: escuela-sociedad, en un marco de autonomía para obtener mejores rendimientos escolares apoyándose en el aspecto material de esa sociedad, mejorando la calidad de la enseñanza.

Se analiza que una buena gestión escolar es la clave del éxito, donde el director debe ser organizador, planeador, guía y compañero, debe reunir esos elementos para la realización del Proyecto Escolar que guiará a la gestión. De la organización directiva se hace más eficiente la práctica a través de la planeación, priorizando al aspecto técnico-pedagógico del burocratismo. El trabajo colectivo permite despertar al interés del docente, crear ambiente favorable de trabajo de manera colegiada y estableciendo compromisos con propósitos y objetivos comunes a lograr; con el firme propósito de disminuir el número de niños con rezago educativo. Teniendo para ello un liderazgo compartido, aprovechando para ello las cualidades de cada docente, planificando tareas y distribución del trabajo de acuerdo al tiempo y procurando el óptimo rendimiento de los recursos naturales y económicos, todo ello para que la escuela, ofrezca servicios educativos de calidad a través de la gestión escolar.

¹⁰ NAVARRO Rodríguez Miguel, La gestión escolar, Revista Pedagógica, UPN, 2000 p. 6

2.2.1 Propósitos de la gestión escolar.

- a) Privilegiar al aprendizaje de los alumnos.
- b) Resignificar la práctica directiva.
- c) Lograr el trabajo colectivo de los directivos, docentes y padres de familia.

Se pretende lograr el trabajo colectivo centrado en los aprendizajes de los alumnos, para formarlos íntegramente como lo marca el Artículo 3° Constitucional. Acorde a la gestión escolar que abarca diversos ámbitos, siendo el principal el técnico-pedagógico incluyendo al organizativo, administrativo y operativo que incide en beneficio de la educación de los alumnos bajo procesos de calidad.

Hablar de calidad educativa en la gestión escolar es abarcar múltiples factores como es la relevancia, la eficacia y la equidad.

- a) La relevancia.

La escuela para ser de calidad debe ofrecer aprendizajes significativos para la vida actual y futura de los educandos, acorde a las exigencias de los tiempos actuales y futuros de la sociedad. Que los objetivos sean relevantes para que los logros educativos se efectúen en los niños y desarrollen habilidades intelectuales de lectura y escritura, selección y búsqueda de información, la expresión oral y la adquisición del razonamiento matemático para ponerlo en práctica en la solución de problemas cotidianos, que sean soporte para su instrucción y permeen hacia las demás áreas del conocimiento científico para que comprendan su medio social y natural, preservando la salud y el ambiente, mejore su convivencia social. Disfrute de las artes y el ejercicio físico y se asegure la cobertura y permanencia de los alumnos en la escuela.

- b) La eficiencia.

Aunado a los anteriores factores se asegure la cobertura y la permanencia, promoción y aprendizaje real de los alumnos en la escuela, en el nivel y en el tiempo previsto: es decir, que se evite la deserción, la reprobación y el ausentismo de los alumnos.

c) La equidad.

La escuela para ser de calidad debe partir del reconocimiento de que diferentes tipos de alumnos acceden a la educación básica con diferentes puntos de partida. Al hacerlo, se propone ofrecer apoyos equiparables para todos. La equidad implica dar más, apoyar más, a los que más lo necesitan. La equidad se verá reflejada en la eficiencia, la escuela será de mayor calidad en la medida que, comparada con otras, se logre resultados similares con menos recursos.

Otros factores que intervienen en la calidad.

La demanda educativa. -Incide en este aspecto el nivel socioeconómico y es el más importante, actúa sobre la calidad educativa directamente a través de los costos asociados a la escolaridad. Indirectamente reduce costos de oportunidad a los padres que al tener a sus hijos en la escuela sacrifican el aporte al hogar en el trabajo y los ingresos. El nivel socioeconómico influye sobre la calidad de la educación asociada a la pobreza, la salud y la alimentación, aquí es donde se diferencia el acceso y la permanencia, lo mismo que la movilidad social al interior del sistema, los resultados de aprendizaje y los efectos sobre el empleo y el ingreso.

Si éste es importante, de igual manera la cultura de la familia, el bagaje cultural que posean le servirá al niño de estimulación temprana, el lenguaje estimulará al pleno desarrollo de las habilidades cognitivas como apoyo a los procesos de aprendizaje escolar de los hijos.

Las prácticas pedagógicas en el aula. -Para que sean de calidad y no haya discrepancias, los docentes deben aprovechar el tiempo para la enseñanza y el aprendizaje eliminando algunas prácticas como el pase de lista, formaciones y algunas situaciones sin relevancia que restan tiempo valioso a la enseñanza, se deben diversificar experiencias de los alumnos y docentes en la socialización del conocimiento, lo mismo se debe atender la individualización de la enseñanza dando un espacio a los educandos que lo necesiten, promover la participación de los alumnos para que juntos construyan el conocimiento y que

se le haga sujeto de aprendizaje, para que ejercite sus capacidades de razonamiento y se involucre en procesos de calidad y de resolución de problemas; la dedicación de tiempos importantes en el aula a la lectura y, de manera muy especial, a la escritura; sobre todo lo de naturaleza creativa, la descentralización del proceso de enseñanza y de la actividad en el aula, del maestro como tal.

La calidad del docente. Este es factor central en el proceso de aprendizaje de los alumnos y es esencial que domine las materias que debe enseñar. También resulta de enorme importancia que conozca y maneje metodologías didácticas que permitan conducir procesos pedagógicos en forma cualitativa y cuantitativa.

Para que haya productividad y calidad en el trabajo escolar y se potencie el desarrollo de la vida institucional, es necesaria la participación del colectivo donde el director es el animador de la comunidad escolar, debe motivar; por que él es responsable de la calidad educativa de la escuela, debe fungir como auténtico líder capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de calidad, juega un papel de animador de sus colegas y padres de familia.

La buena gestión escolar con resultados de calidad tiene directores capaces de lograr la participación de los padres de familia en las actividades escolares logrando su apoyo en torno a los principios ya los objetivos de la escuela. Los directores de las escuelas de calidad además de llevar a cabo actividades de evaluación del personal mantiene frecuente contacto con la comunidad, llevan acabo reuniones de docentes, muestran una activa preocupación por los problemas de los alumnos en lo individual, y 10 general, tienen acciones de desarrollo docente.

Otros factores que se asocian a la calidad de la escuela son:

- Énfasis en la adquisición de habilidades básicas.
- Altas expectativas respecto de la trayectoria y el aprendizaje de los alumnos.
- Fuerte liderazgo pedagógico por parte del director.

"Una forma para elevar la calidad de la educación, a partir del aula, es vinculando la práctica docente con la práctica educativa, es decir, hay que tomar en cuenta la relación de la práctica docente con la vida social de los sujetos; debe atender tanto a necesidades sociales como individuales, de ahí que haya que detectarse las distintas necesidades: institucionales, productivas, culturales, comunales, personales y de desarrollo científico. Una educación de calidad es, primeramente, la que está acorde con su medio y su circunstancia; la que propicia la comunicación horizontal entre los sujetos; la que se basa en el diálogo; la que rescata a la persona dándole los elementos para que no esté sujeta o dependa de un pensamiento o de otra persona; la que está abierta y propicia los cambios y reestructuraciones constantes de acuerdo con los procesos sociales que le dan sentido y validez."¹¹

La calidad empieza con la idea o un plan establecido por el director explicándolo, entusiasmándolo, el móvil es satisfacer las necesidades de los beneficiarios de la escuela: nuestros alumnos para eliminar el rezago escolar y elevar niveles de logro de aprendizajes. La calidad es productividad y competitividad, la calidad implica hacer todo, por lo que el director debe idear y conducir procesos elaborando un plan que involucre a todos, por que su misión sea hacer cumplir el Plan y Programa de estudio, para desarrollar actividades intelectuales básicas de cada materia en forma permanente que constituya la base de la formación integral de los niños.

Para el logro de los objetivos el directivo en su gestión escolar debe tener una visión objetiva y subjetiva del Proyecto Escolar para el logro de los propósitos educativos,

¹¹ Martha Corenstein, Factores que intervienen en la calidad del proceso educativo en la escuela primaria, UPN, México, 1988. p. 17

orientando las acciones profesionales, tanto individuales como colectivas, conjuntado esfuerzos propios, de maestros y de los padres de familia en el trabajo escolar.

El Proyecto Educativo es un instrumento que se diseña con maestros y directivo en forma conjunta para establecer acuerdos de trabajo que dirijan y articulen al mismo fin, tomando decisiones colectivas que orienten las acciones individuales de formación y experiencia docente y se involucren voluntariamente estableciendo compromisos de todos para que los niños y niñas eleven sus conocimientos y desarrollen actividades intelectuales y actitudes que constituyan los procesos educativos para la primaria.

Otro concepto: "El Proyecto Escolar es un instrumento o herramienta que permite organizar el quehacer de las escuelas a través del trabajo colegiado de los profesores, está orientado a resolver los problemas que la institución enfrenta para alcanzar los objetivos de aprendizaje y conduce al mejoramiento de la calidad de la educación."¹²

La base para diseñar un proyecto escolar es el diagnóstico de la situación de la escuela, en él se identifican el o los principales problemas relacionados con los resultados educativos que obtienen los alumnos del plantel. Los problemas detectados son la prioridad de la labor profesional de maestros y directivos y se plasma en el proyecto en forma de objetivos y se organiza a la escuela en una acción que involucra a la tarea educativa articulando y orientando al trabajo cotidiano, otorgándole un objetivo común.

Los problemas que se atienden con el Proyecto Escolar son aquellos relativos a los conocimientos y competencias básicas, comunicativas, razonamiento y solución de problemas que no se lograron aprender durante el curso escolar, para elevar la calidad de la educación. En él establece tanto la misión y los propósitos de la escuela, como las estrategias de enseñanza para lograrlos. Por ello, también deben ser compartidos por el conjunto de docentes para que de esta manera operen como una unidad educativa, dando coherencia no sólo a la experiencia de aprendizaje de los alumnos, sino a la misma función docente que realizamos.

¹² Guía del maestro multigrado, SEP CONAFE, México, 2000, p. 15.

En consecuencia es necesario trabajar en forma cooperativa y coordinada para atender los problemas.

2.2.2 Enfoques de la gestión escolar.

El ser humano es dialéctico y evolutivo, como sujeto activo tiende a buscar la perfección para hacer mejor las cosas, por lo que siente la necesidad de documentarse para estar actualizado, para enfocar a la gestión escolar a partir del análisis de las actitudes y aptitudes del directivo, ubicándose en la realidad, en sus actitudes profesionales y lograr una reflexión crítica de sí mismo para lograr cambios favorables en la profesión en una adquisición de conocimientos y experiencias sobre la profesión.

Todo directivo debe recuperar al enfoque de gestión, desde el liderazgo que ejerce su estilo. Se pretende al perfil democrático, que ejerce participación sobre el grupo, convenciendo con razones y respetando opiniones, para promover la iniciativa personal, la creatividad y la autonomía, para favorecer las conductas cooperativas, creando y promoviendo las estructuras de apoyo, ala participación, ejerciendo el control y la supervisión de la tareas individuales y colectivas.

Finalmente se encamina lograr los siguientes objetivos:

1. Compromiso de la dirección a la organización
2. Investigación documental para actualizarse.
3. Evaluar el desempeño de los procesos.
4. Determinar proyectos de mejoras.
5. Concientizar al personal respecto a la calidad de la enseñanza.
6. Orientación para la calidad de la enseñanza.
7. Seguimiento y certificación de mejoras.
8. Reconocimiento de logros.
9. Evaluación.

2.3 El trabajo colectivo.

Analizando a A.S. Makarenko, en su pedagogía consideró al trabajo colectivo para una mejor organización de la escuela desatacando el compromiso, la participación y contribución personal y profesional de los docentes en un proceso orientado, organizado enfatizando que en educación el trabajo no debe ser aislado con los maestros y el director, sino en colectividad.¹³

Es esencial desde cualquier punto de vista ya que las personas que trabajamos en una organización somos elementos que forman parte de una estructura y como tal estamos incorporados a la organización ya la participación, este debe de ser de manera crítica y solidaria; regida por objetivos comunes y la concepción general de trabajo.

El aprendizaje es dialéctico, nunca se termina de aprender por lo que todo profesor tiene que aprender de los demás socializando sus conocimientos y su trabajo, ya que la enseñanza tiene sus dificultades por lo que la búsqueda y la investigación no debe emprenderse solo, hay que dar y recibir ayuda; el trabajo colectivo posibilita la confrontación de experiencias en derredor de la problemática que ellos enfrentan en su grupo; los saberes deben de ser compartidos para ser mejores profesionales. La colaboración entre docentes, el trabajo en equipo y las decisiones conjuntas caracterizan la eficiencia y la organización de la escuela para nuestros beneficiarios que son los alumnos.

La gestión se favorece con la participación de todos sus miembros, siendo gente abierta a las ideas nuevas para innovar su práctica y hacerla eficaz, aprendiendo de compañeros, talleres, conferencias, etc. El directivo que logre encauzar plenamente a sus compañeros al trabajo colectivo en su gestión escolar, estará cambiando las estructuras de poder.

El hombre en el devenir histórico acuñó la idea de poder y dominio de prevalecer ante los demás a costa de lo que fuera para alcanzar altos mandos o una cuota de poder, para lograr una gerencia empresarial; alcanzando éxito prestigio y dinero.

¹³ RODRÍGUEZ Flores María. "La función directiva". Ediciones Castillo. México, 1998. p. 14.

Contrario a ello el directivo en la actualidad debe tener la concepción de acceder al puesto para ejercer la gestión escolar participativa y cimentada en el trabajo colectivo de él y de sus compañeros, bajo el compromiso de hacer mejor al trabajo educativo, cumpliendo con la misión que tiene a la que sirve, deber que sólo dejara prestigio; si es que su gestión es de calidad; de lo contrario alcanzará sanciones y críticas del círculo al que pertenece.

Por lo anterior se practica la democracia y la ideología de un trabajo colectivo, aunque data ya de tiempo emerge ahora para realizar de manera eficiente a la gestión escolar e involucrarnos como sujetos participativos, nos forja una concepción de grupo. Aquí el rol que asume el director es planear, organizar, guiar a los compañeros y ser uno más, todos son equipo de trabajo; el director prioriza al diálogo para que haya intercambio y se sientan miembros activos para interactuar y enriquecer al mismo.

Ventajas del trabajo colectivo.

- ❖ Los docentes son tomados en cuenta.
- ❖ Se involucran en las decisiones.
- ❖ Se elimina la simulación.
- ❖ Se toman criterios democráticos.
- ❖ Se unifican criterios.
- ❖ Se aprovechan las competencias de los docentes. Se motiva al personal.
- ❖ Se enriquece el trabajo.
- ❖ Se fomentan las relaciones interpersonales.
- ❖ Se fomentan las relaciones interpersonales.
- ❖ Se crece en la profesionalización.
- ❖ Se perfecciona la toma de decisiones.
- ❖ Se fortalece la calidad académica del docente.
- ❖ Y la reflexión colectiva sobre la actividad pedagógica.
- ❖ Existe el desarrollo personal y profesional.

2.3.1 Problemas y dificultades para el trabajo.

El directivo en su gestión escolar enfrenta problemas, dificultades y tiene que aprender a resolverlos en la medida que lo logra, adquiere experiencias y capacidad para enfrentarlos mejor. Se enuncia a los siguientes:

- ❖ Fuerte carga administrativa.
- ❖ Constantes demandas de autoridades de última hora.
- ❖ Falta de material didáctico.
- ❖ Ausentismo de los alumnos.
- ❖ Falta de recursos humanos y materiales.
- ❖ De planeación.
- ❖ Aislamiento.
- ❖ Competencia desaprovechada.

Todos estos factores y otros más Inciden en la gestión escolar, esta problemática se presenta en la práctica directiva, se resuelven, pero las más marcadas son: la fuerte carga administrativa y las demandas de última hora, restando tiempo para el trabajo técnico, pedagógico y el ausentismo de los alumnos, que por vivir en un medio rural les emplean sus padres en las labores agrícolas. La deserción es otro factor, ya que las familias emigran ala ciudad en espera de una mejor oferta de trabajo y las bajas disminuyen la población escolar, problema que esta fuera de nuestro alcance, ya que no es posible resolver.

2.3.2 Formas de trabajo colectivo.

El director debe compaginar métodos y estilos de trabajo en los que el tradicionalismo, el burocratismo y todas las estructuras que existen se rompan y se cree un estilo profesional de trabajo inspirado en la labor de equipo para que se genere la enseñanza activa y participativa en el aula, involucrándose con maestros, alumnos y padres de familia como parte de un colectivo en una constante búsqueda de soluciones para elevar la calidad de los servicios educativos.

El director debe lograr en su gestión la dirección participativa para el análisis y solución de problemas y la toma de decisiones, a través de la comunicación y las relaciones favorables, debe desarrollar la motivación y la creatividad del personal. Lograr cambios observables, creando ambientes de respeto, favorables para los maestros y para sí mismo. Ser flexible ante los cambios y transformaciones que genere su práctica para un cambio de organización escolar, por lo que debe tener una visión más allá de lo común y con un pensamiento estratégico.

Sus tareas directivas son:

- ❖ Ejercer la representación oficial de la escuela.

Esto es cumplir y hacer cumplir las actividades de la escuela de acuerdo a las disposiciones oficiales del Sistema Educativo. Significa llevar a la práctica la realización del Plan y Programa vigente, supervisando el proceso enseñanza-aprendizaje para que sea de calidad y que se utilicen los libros de texto del alumno y del maestro, los ficheros acorde a la normatividad, revisar la planeación semanal de cada uno de los doce compañeros y que se cumpla con el tiempo y horario establecidos por el Calendario Oficial.

- ❖ Velar por el logro de los objetivos de la escuela.

En este aspecto se debe tener la idea precisa de la misión encomendada para hacer que las actividades tanto educativas, cívicas y culturales se efectúen a la par del proceso enseñanza-aprendizaje y que sean de calidad, estar pendiente a través de la organización de diferentes eventos como desfiles, concursos académicos, deportivos, etc. Planificándolos, organizándolos y evaluando los medios establecidos para el logro de éstos.

Conjuntar esfuerzos de todo el personal para enriquecer el trabajo colectivo: personal docente, alumnos, personal de apoyo y padres de familia. Haciendo un llamado al trabajo bajo el diálogo y la concientización de los compañeros, aprovechando la disposición, actitudes, aptitudes de trabajo para que la competencia de cada uno de ellos sea aprovechada.

- ❖ Establecer comunicación adecuada. Por medio del diálogo y la concertación.

2.3.3 El trabajo colectivo y la organización académica, ¿por qué trabajarlos en colectivo?

El colectivo docente y la calidad. -El equipo docente es agente importante que por consecuencia hace la calidad, director y maestros tienen que mejorarla y transformarla con la cultura de la organización, reforzándola y trabajándola se enriquece con la participación del colectivo. Dando la oportunidad de trabajo surge la energía creativa y se transforma en organización.

El cambio cultural se sustenta y se solidifica en valores claros compartidos y practicados por toda la escuela; debe destacar entre estos valores la preocupación del colectivo por ofertar educación de calidad a nuestros beneficiarios: los niños y las niñas para que adquieran una educación científica, íntegra que les haga ser sujetos libres, activos y reflexivos.

El trabajo colectivo hace que el débil se compense con la fuerza de otro y en esa socialización resuelva todas las situaciones, tomando decisiones y actuando sobre ellas, esto hace equipo, todos adquieren responsabilidad, el equipo monitorea y evalúa al proceso y hay una estrecha interrelación de actividades de toda la organización, por consecuencia se da la comunicación permanente entre todos los miembros. En la administración de control total de calidad se le denomina "Círculos de Calidad", esto es un equipo que desempeña voluntariamente actividades de mejoramiento y control de calidad, su principio fundamental es:

"La filosofía de la calidad es que las personas se desarrollan, se humanizan así mismas y humanizan el trabajo cuando participan activa y colectivamente en el mejoramiento de los procesos de trabajo."¹⁴

¹⁴ SYLVIA Schmelkes, hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, biblioteca para la actualización del maestro, SEP, México, 1995, p. 58.

El director debe ser un profesional para trabajar estos factores importantes en la gestión escolar, para la que la escuela cuente con una organización intencional, técnica y sistematizada para que pueda cumplir con sus funciones instructiva y formativa, social e integradora a través de un esfuerzo colectivo, donde el grupo se cohesione y participe activamente partiendo de la organización académica. La organización es la base del trabajo, para que los objetivos que se proponen se alcancen, definiendo normas de trabajo, funciones, estrategias y acciones de los docentes en colectivo, que tengan seguimiento y evaluación de logros alcanzados. La organización es importante para la eficacia de la escuela, el director y el personal docente deben realizar al Proyecto Escolar, estableciendo objetivos y metas educativas que se persiguen en forma colectiva, tomando en cuenta actividades, tiempo y recursos. Este documento contará con ajuste durante su práctica.

Para que haya buena organización y el trabajo educativo sea más eficiente, se requiere del esfuerzo solidario de los maestros y el director que guíe al colectivo, hacia el logro de objetivos y metas a través de su gestión propiciando la participación activa del colectivo docente en la organización de las actividades de la escuela.

Abundando sobre el director, este debe ser animador de la comunidad escolar y motivar, por ser el responsable de la comunidad educativa, fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular a sus compañeros, a los alumnos y padres de familia. Debe comprometerse a involucrar al personal en un proceso participativo constante y permanente para hacer las cosas cada vez mejor, no se debe limitar al funcionamiento burocrático ala función del papeleo administrativo y las relaciones con el sistema educativo, ya que en la práctica es la realidad de muchos directores, están desvinculados de los procesos importantes que ocurren en la escuela y que tienen que conocer e involucrarse en cada uno de ellos.

No se le debe cerrar ninguna puerta y debe ser el motor principal. La calidad comienza con la idea centrada sobre un plan establecido por el director, explicándolo y entusiasmandolo, ya que el objetivo es satisfacer las necesidades de los beneficiarios que

son nuestros alumnos, es necesario eliminar el rezago escolar y elevar niveles de logros de aprendizajes, en estos debe haber calidad. El director no debe esperar elogios, debe estar orgulloso de su trabajo e infundir la filosofía de la calidad y preocuparse por facilitar el trabajo docente, aconsejar y dirigir aprendiendo con ellos y de ellos. En su preocupación por las actividades académicas debe supervisar los grupos.

Un proceso de calidad implica conjuntar elementos para contar con información de la realidad y ubicarnos en ella que nos permita interpretar, encontrar causas y diseñar alternativas de solución para elaborar un plan que involucre a todos en una cultura de valores, de participación, solidaridad y de una cultura colectiva de trabajo.

CONCLUSIONES

Uno de los objetivos de este trabajo es resignificar a la práctica como directivo bajo el sustento de fuentes documentales que hablan de la gestión escolar, con ello se abarca resignificar a la práctica directiva y eficientar el trabajo en la escuela, ya que no es lo mismo en forma empírica que en forma documental llevar a la gestión escolar. Cuando se accede al puesto se hace con mucho interés, pero hace falta la profesionalización para el logro de mejores resultados.

La formación del directivo es una gran necesidad que debiera institucionalizarse y convocar a directivos y aspirantes a formarse y despertar conciencia de la enorme responsabilidad de dirigir y organizar al plantel educativo, dirigiendo y canalizando toda la capacidad para que la misión que se tiene incida e impacte al contexto transformándolo para los alumnos en un proceso evolutivo y dialéctico, para alcanzar metas de aprendizaje y enseñanza, bajo hábitos y disciplinas; en el entendido que el trabajo aislado demerita al buen directivo.

Por ello la participación y la organización dentro de las escuelas lo que debe prevalecer. La tolerancia, el diálogo, flexibilidad, la confianza y el apoyo del director debe orientar al trabajo y lograr una buena gestión escolar.

Con este trabajo la práctica directiva se sustenta, por lo que adquiere un amplio sentido enriquecedor que me compromete a actualizarme y estar preparada ante los cambios y exigencias del trabajo que desempeño, a ser mejor como directivo y como persona, capaz de motivar, persuadir y estimular a mis compañeros en el trabajo, a los alumnos, padres de familia y autoridades en el proceso de calidad educativa para atender los rezagos que existen. Faltó tiempo para profundizar el tema, ya que es una amplia gama de conceptos y autores.

Desde lo personal defino a la gestión escolar como la labor íntegra del directivo comprometido en el proceso educativo, que rompe con las viejas concepciones y

estructuras, conceptualizando a su práctica desde una visión innovadora de gestión escolar y trabajo colectivo. Organizada, planificada y puesta en práctica; que privilegia a la investigación y la atención al trabajo docente, orientándolo para beneficio de los alumnos del plantel. Atendiendo en la gestión al aspecto administrativo, material y técnico-pedagógico, para que todo este trabajo conjunto permee hacia mejores logros de calidad para el proceso enseñanza-aprendizaje de nuestros alumnos.

BIBLIOGRAFÍA

AGUILAR, Rosalía, El trabajo en colectivo, Editorial SEP. México 2001, pp. 138.

ÁLVAREZ, Manuel, El equipo directivo, cursos técnicos de gestión escolar Editorial Popular, Madrid 1988, pp. 350.

CORENSTEIN, Martha, Factores que intervienen en la calidad del proceso educativo en la escuela primaria, UPN, México 1988, pp. 168

MARTÍNEZ, María Luisa, La gestión escolar, Editorial SEP, México 1977, pp. 53.

NAVARRO Rodríguez Miguel, Revista Pedagógica, UPN 2000, pp. 82.

RAMÍREZ Dorantes, Georgina, PEDAGÓGICA Revista Pedagógica UPN, México 2000, pp. 82.

RODRÍGUEZ Flores, María, La función directiva, Ediciones Castillo, México 1988.
pp. 186

SEP, El Proyecto Escolar una Estrategia para Transformar nuestra Escuela, Editorial SEP, Secretaría de Educación Básica y Normal, México 1999, pp. 51.

SEP, Guía del Maestro Multigrado, Editorial SEP CONAFE, México 2000, pp. 797

SCHMELKES, Sylvia, Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, biblioteca para la actualización del maestro, SEP, México 1995, pp. 134.