

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL.

UNIDAD AJUSCO.

**A1 POLITICAS EDUCATIVAS, PROCESOS INSTITUCIONALES Y
GESTION.**

CA PROFESIONALIZACION DE LA EVALUACION ACADEMICA.

LICENCIATURA ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.

**LA FUNCION DEL DIRECTOR EN UNA ESCUELA
PRIMARIA PRIVADA, DESDE UNA PERSPECTIVA
INTEGRAL.**

**T E S I S A
QUE PARA OBTENER EL TITULO DE :
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN EDUCATIVA.**

P R E S E N T A :

BRENDA JIMÉNEZ MIRANDA

**DIRECTOR DE TESIS:
MAESTRA CLARA MARTHA GONZALEZ GARCIA.**

NOVIEMBRE DEL 2005.

AGRADECIMIENTOS:

A dios por darme la vida, por que con ella aprendí a servir a los demás, por darme la oportunidad de realizarme profesionalmente.

A mis padres por brindarme su confianza, por enseñarme que la superación constante y la disciplina son la clave para alcanzar el éxito.

A mi hija Denisse por que es el motor de mi vida, para la que quiero seguir siendo un ejemplo. Con todo mi cariño.

A mis hermanos, es especial a Daniel (+).

A mi Asesora de Tesis por su entusiasmo, disciplina, entrega y amor a su trabajo.

A mis profesores, con mucho respeto a Miss Addy, por su apoyo incondicional para la realización de este proyecto. Por darme la oportunidad de trabajar muy de cerca en el ámbito educativo. GRACIAS.

INDICE

CONTENIDO	PAG.
INTRODUCCIÓN.....	1-6
CAPITULO 1. El Sistema Educativo Nacional nivel primaria y su estructura.....	7-8
1.1 Sistema Educativo Nacional.....	8
1.1.1 Subsistema de Educación Primaria.....	9
1.2 La Función Directiva.....	10
1.2.1 Contexto de la Función Directiva.....	11
1.2.2 Principales Tareas del Director.....	11-12
1.3 Consejo Técnico Consultivo.....	12
1.4 Comité de Seguridad Escolar.....	13
1.5 Cooperativa Escolar.....	14
1.6 Asociación de Padres de Familia.....	14-15
1.7 Personal Docente.....	15
CAPITULO 2. La Administración Educativa.....	16
2.1 Definición de Administración Educativa.....	16-17
2.2 Elementos sustantivos y de apoyo que consideran las etapas de la Administración Educativa.....	17-24
CAPITULO 3. La Psicología Educativa.....	25-26
3.1 Características generales de las teorías del aprendizaje.....	26

3.1.1 El periodo de las operaciones concretas (7-12 años de edad).....	27-32
3.2 La Psicología de Aprendizaje desde el Enfoque Constructivista.....	33-35
CAPITULO 4. El Proceso de Enseñanza-Aprendizaje y el Subsistema Técnico-Pedagógico.....	36-37
4.1 Elementos del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.....	37-42
4.2 Elementos del Subsistema Técnico-Pedagógico.....	43
4.3 El Subsistema Técnico-Pedagógico y las Funciones del Director.....	44-50
4.4 Técnicas e instrumentos de Evaluación del Aprendizaje.....	51-53
4.5 Elementos del Subsistema de Control Escolar.....	53-56
CONCLUSIONES.....	56-59
BIBLIOGRAFÍA.....	60-63

INTRODUCCIÓN.

La Secretaría de Educación Pública ha establecido el Sistema de Educación Nacional para organizar pedagógica y administrativamente la educación que brinda el Estado, el cual comprende la educación elemental que incluye la Educación Primaria. Ésta se lleva a cabo en los planteles escolares, donde el director es el responsable de coordinar la praxis de la administración que se genera como resultado de la prestación de este servicio.

Mejorar la calidad de la educación es tarea de todos, el directivo de cada plantel y su equipo de maestros tienen un papel central que desempeñar. Es por esto, que se asume que el directivo escolar puede realizar una contribución de primera importancia al aplicar, en cada aula de la escuela a su cargo, todos sus conocimientos, así como los lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública. Adicionalmente, dicho rol contempla el brindar orientación técnico – pedagógica al personal docente, adscrito al plantel; el ejercicio del liderazgo con la comunidad educativa; la implementación de la autoridad moral e intelectual y la posición de administrador de los recursos de la institución.

En el directivo se deposita la responsabilidad inmediata que tiene el Estado para impartir educación con calidad y eficiencia, de la capacidad del mismo depende la habilidad para administrar y supervisar los recursos (tanto humanos, como materiales y financieros), para orientar a los docentes a su cargo, para realizar correctamente las funciones relacionadas con la aplicación de planes y programas de estudio, la correcta utilización de los apoyos didácticos, la aplicación de las técnicas e instrumentos adecuados para la evaluación del aprendizaje, es decir, el logro de los objetivos educativos.

El presente trabajo presenta la relación tan estrecha que existe entre los conocimientos y habilidades requeridos, tanto en Administración Educativa como en Pedagogía, y el

desarrollo del trabajo como directivo, específicamente, en la Escuela Primaria Summerhill.

El **objetivo general** que se planteó para este trabajo fue la descripción, desde el enfoque administrativo, del contexto normativo, psicosocial y educativo de las funciones que lleva a cabo el Director Técnico, de un plantel educativo privado de nivel primaria, buscando reflexionar acerca de las condiciones idóneas y la formación necesaria para lograr una actuación de calidad del mencionado directivo.

Los **objetivos específicos** planteados para esta investigación fueron los siguientes:

1. Describir las características del Sistema Educativo Mexicano y del subsistema de Educación Primaria.
2. Identificar la importancia de la función directiva para estas instituciones, el contexto normativo que la delimita, así como las tareas específicas que debe realizar.
3. Definir el concepto de Administración Educativa y caracterizar cada una de las etapas que comprende, vinculándolas con las funciones directivas.
4. Identificar la importancia del conocimiento y manejo, por parte del Administrador Educativo, de los contenidos de la psicología del aprendizaje que sustentan la actuación del directivo escolar.
5. Analizar la teoría pedagógica Piagetiana que permea la práctica del proceso de enseñanza-aprendizaje, en la educación básica y en la institución, objeto de estudio.

6. Definir y caracterizar el proceso de enseñanza-aprendizaje, así como las funciones y elementos que interactúan en su realización
7. Describir los elementos constitutivos del subsistema técnico-pedagógico en una institución de educación primaria privada.
8. Describir la importancia de la formación del Administrador Educativo para la realización de un ejercicio de calidad, como directivo de una institución escolar.

Las **preguntas de investigación**, a las cuales se les dio respuesta, fueron las siguientes:

1. ¿Cuáles son las características que definen al Sistema Educativo Mexicano y al subsistema de Educación Primaria?
2. ¿Cuál es la importancia de la función directiva en una institución escolar, del contexto normativo que la delimita y de las tareas específicas que comprende?
3. ¿Cuáles son las características que definen a la Administración Educativa y a cada una de las etapas que comprende y su vínculo con las funciones directivas?
4. ¿Cuál es la importancia del conocimiento y manejo, por parte del Administrador Educativo, de los contenidos de la psicología del aprendizaje que sustentan la actuación del directivo escolar?

5. ¿Cuál es la importancia de la teoría pedagógica Piagetiana para la práctica del proceso de enseñanza-aprendizaje, en la educación básica y en la institución, objeto de estudio?
6. ¿Cuáles son las características del proceso de enseñanza-aprendizaje, así como las funciones y elementos que interactúan en su realización?
7. ¿Cuáles son los elementos constitutivos del subsistema técnico-pedagógico en una institución de educación primaria privada?
8. ¿Cuál es la importancia de la formación del Administrador Educativo para la realización de un ejercicio de calidad, como directivo de una institución escolar?

Munguía (1985, pp. 1-6) Considera que de acuerdo con los propósitos de estudio, con las fuentes utilizadas para obtener información, con los procedimientos, los recursos, los medios o la metodología empleados, se han distinguido varios tipos de investigación, entre ellos se tiene " ... la investigación documental que recopila la información de las fuentes bibliográficas y de todo tipo de documentos (como periódicos, revistas, películas, discos, manuscritos, etc.) ésta precisa también de técnicas apropiadas, como el registro de datos, la catalogación y de otras ". El proceso de investigación documental consta de cinco pasos básicos que obedecen a una secuencia lógica estos son:

- 1.- La elección de un tema,
- 2.- La elaboración de un plan de trabajo,
- 3.- La recopilación de material,
- 4.- La organización y análisis,
- 5.- La redacción y presentación.

En relación con los pasos seguidos en el proceso de investigación en éste trabajo, se menciona que la recopilación de material fue tanto bibliográfica como de documentos

relacionados con el ejercicio de la función directiva en una institución de educación primaria privada, así también se describen los elementos que constituyen el proceso de enseñanza- aprendizaje y la normatividad que permea su práctica, la teoría psicopedagógica que sustenta el ejercicio de dicha función directiva, todo esto desde un enfoque administrativo. Esta investigación esta sustentada en la práctica ejercida como asistente de la Dirección Técnica de la Escuela Summerhill, durante cinco años. Esta se encuentra ubicada en Norte 79A N° 386b, col. Electricistas. Delegación Atzacapotzalco. México Distrito Federal. Se realizaron las observaciones y verificaciones pertinentes, para fortalecer y sustentar las conclusiones.

Con la finalidad de presentar esta investigación con la mayor claridad, la exposición contenida en el documento está dividida en cuatro capítulos.

En el primer capítulo se define al Sistema Educativo Nacional, al Subsistema Educativo de Educación Primaria, la función directiva en la escuela primaria y su contexto, posteriormente, se presentan las actividades generales que realiza el director de un plantel de educación básica.

En el segundo capítulo se hace referencia a la definición de Administración Educativa, tomando en cuenta las funciones básicas de la administración, éstas son: planeación, organización, integración de personal, dirección y control (ésta última fase, para la Administración Educativa se considera como la supervisión y la evaluación), vinculadas con las funciones del director.

En el tercer capítulo se retoman aspectos de la sicología del aprendizaje, que se han identificado como básicos, relacionados con el buen desarrollo de la función directiva. También se hace referencia a las teorías del aprendizaje más relevantes, dando mayor énfasis a la teoría de Piaget y a la constructivista, por ser las que se consideran en los libros de texto, planes y programas de estudio y en toda la labor docente y directiva.

En el cuarto capítulo se hace referencia, en primer término a las funciones, definiciones y caracterización del proceso de enseñanza - aprendizaje y elementos que en él interactúan. En segundo término, se describen los elementos constitutivos del subsistema técnico – pedagógico: planes y programas de estudio, apoyos didácticos y las técnicas e instrumentos de evaluación del aprendizaje.

Por último se plantea una breve conclusión relacionada a los aspectos expuestos en los cuatro capítulos anteriores, que describe la relación que guarda el perfil de un licenciado en Administración Educativa y la práctica como directivo, la cual requiere conocimientos profundos de pedagogía.

CAPITULO 1. El Sistema Educativo Nacional nivel primaria y su estructura.

1.1 Sistema Educativo Nacional.

Con el objetivo de organizar administrativa y pedagógicamente el servicio educativo que se presta a la población, el Estado Mexicano ha establecido el Sistema educativo Nacional, el cuál está constituido conforme al Artículo 7 de la Ley General de Educación (2004) "... por la educación que imparte el Estado, sus organismos descentralizados y los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios". Este sistema funcionará con los siguientes elementos:

- I. Los educandos y los educadores;
- II. Los planes, programas y métodos educativos;
- III. Los libros de texto, cuadernos de trabajo, material didáctico, los medios de comunicación masiva y cualquier otro que se utilice para impartir educación;
- IV. Los establecimientos que impartan educación en las formas previstas en la presente ley;
- V. Los bienes y demás recursos destinados a la educación; y
- VI. La organización y administración del sistema.

La propia ley estipula los tipos y modalidades educativas que comprende el sistema y los especifica en el artículo décimo quinto, el Sistema Educativo Nacional comprende los niveles básico, medio superior y superior, en sus modalidades escolar y extraescolar. En estos niveles y diferentes modalidades podrán impartirse cursos de actualización y especialización.

El Sistema Educativo Nacional comprende, además, la educación especial o la de cualquier otro tipo y modalidad que se imparta de acuerdo con las necesidades educativas de la población y las características particulares de los grupos que la integran. Con la finalidad de analizar la parte del Sistema Educativo Nacional que interviene en la prestación del servicio de educación de nivel primaria, se ha considerado el análisis de este servicio desde un enfoque sistémico, mismo que permitirá determinar la estructuración de los elementos que lo conforman; además, dicho enfoque permite estudiar a un fenómeno en su totalidad y explicar el comportamiento de las particularidades en función de un todo; esta característica del estudio facilita la definición de funciones de los componentes y la determinación de las interrelaciones entre éstos, en su comportamiento global.

1.1.1 Subsistema de Educación Primaria

La educación primaria tiene como propósito proporcionar a la población mexicana la educación fundamental, antecedente obligatorio de cualquier tipo de educación del Sistema Educativo Nacional. Este subsistema opera a nivel nacional de la siguiente manera:

- En las entidades federativas, el subsistema de educación primaria opera, a nivel federal, por medio de las Unidades de Servicio Educativo a descentralizar o los Servicios Coordinados de Educación Pública, órganos en los cuales se ubican las Direcciones Federales de Educación Primaria, cuya función fundamental es llevar a cabo la dirección y supervisión académica del funcionamiento del sistema de educación primaria escolarizada a cargo de la SEP.
- A nivel estatal, cada gobierno establece los servicios de educación primaria en la entidad federativa con base a su propia legislación.

La Secretaría de Educación Pública, tiene asignada la función rectora del Subsistema de Educación Primaria, en los ámbitos federal, estatal y municipal; misma que lleva a cabo a través de la planeación global del sistema, el establecimiento de la normatividad jurídica, tanto de orden técnico-pedagógico como administrativo, así como la evaluación general del subsistema.

En la práctica, el servicio educativo requiere de la implementación de la administración, ya que requiere del ejercicio organizado de los recursos humanos, materiales y financieros necesarios para el logro de sus fines. Desde este punto de vista, el servicio educativo sustentado en las etapas que integran la Administración está integrado por dos elementos, uno sustantivo y otro de apoyo. El primero lo constituyen los objetivos y los fines de la educación, sustentados por el artículo Tercero Constitucional y el Artículo Segundo de la Ley Federal de Educación, que se concretan en planes y programas de estudio; el segundo se integra con el aprovechamiento óptimo de los recursos y medios indispensables para alcanzar lo sustantivo. Ambos elementos son inseparables e interdependientes para la implementación de la administración que debe realizar el director.

1.2 La Función Directiva.

La actividad escolar está orientada a proporcionar un servicio a la comunidad. Vista así, la responsabilidad de la escuela tiene un sentido social y la función directiva está sujeta a observarla, a darle acción y contenido a toda actividad escolar. Para realizar esta labor todos los integrantes de la comunidad escolar son parte importante, esto quiere decir que se trata de una actividad con fines de desarrollo colectivo, contempla aspectos de un trabajo organizado que requiere bases teóricas bien fundamentadas.

Rodríguez Valencia (2002) define a la función directiva en la escuela primaria como una función que está ligada a procesos de organización social, de distribución de funciones,

secuencia de tareas y obtención de productos. Con esto se identifica que la función directiva en el contexto escolar y social se desarrolla como: una estructura conformada por una organización formal participante, con una pluralidad de funciones específicas y determinadas por la organización burocrática existente, que está en constante transformación.

Así, se considera que la función directiva implica coordinar las actividades del personal docente que labora en la institución, así como orientar y dirigir todas las actividades de la escuela tomando en cuenta tres ámbitos importantes: el primero es el trabajo en el aula, el segundo es la relación escuela-padres de familia y el tercero la organización del plantel, la cual se implementa en la Dirección.

Al interior de la institución el director actúa como el coordinador de los docentes, los trabajadores y el alumnado. El director es un elemento clave para propiciar las condiciones para un buen ambiente escolar; lo que haga o deje de hacer conlleva a resultados concretos que fortalecen o disminuyen la estructura y organización de una escuela.

1.2.1 Contexto de la Función Directiva.

Dentro de la estructura organizativa del Sistema Educativo Nacional la función directiva queda ubicada en una escala vertical de autoridad. Esta estructura vertical es explicada por Chiavenato (2000) como la forma estructural más simple y más antigua, en la que hay una jerarquización de la autoridad. En la práctica escolar, la función del director queda bajo la supervisión de un inspector de zona y éste a su vez de un jefe de sector. La dirección de la escuela primaria es la parte última de la estructura organizacional, en donde interactúan los sujetos centrales de la educación: docentes, alumnos, directores, padres de familia y comunidad, en general.

1.2.2 Principales Tareas del Director

Rodríguez (2003, p. 57-58) propone como las principales tareas que realiza el director, las siguientes:

- Ejercer la representación oficial de la escuela;
- Velar por el logro de los objetivos de la escuela
- Cumplir y verificar que se cumplan todas las actividades escolares, de acuerdo con las disposiciones oficiales del sistema educativo;
- Orientar y dirigir todas las actividades de la escuela, partiendo de los objetivos educativos;
- Planificar, organizar y evaluar los medios establecidos para el logro de los objetivos;
- Ejercer la guía y dirección de todo el personal adscrito a la escuela;
- Convocar y presidir los actos académicos y las reuniones de Consejo Técnico;
- Conjuntar los esfuerzos de todo el personal para la obtención de los resultados deseados, propiciando las relaciones entre sus integrantes y el trabajo productivo de las personas que participan en la escuela: los maestros, los alumnos, el personal de apoyo y los padres de familia;
- Establecer los canales de comunicación adecuados para lograr el cumplimiento de cada una de las funciones que realizan los miembros de la escuela.

1.3 Consejo Técnico Consultivo.

Se refiere a las actividades que el Director debe realizar en las Juntas de Consejo con su equipo de trabajo (PROAADEP, Documento 3, 1997, p. 18-19), cada fin de mes. Así, el Director de la escuela junto con los docentes realiza las siguientes actividades:

- 1- Elaborar el diagnóstico, programación, ejecución y evaluación de las actividades educativas que se desarrollan durante el ciclo escolar.
- 2- Analizar el Plan y los Programas de Estudio vigentes y proponer el uso de estrategias metodológicas para el desarrollo del proceso de enseñanza aprendizaje.
- 3- Analizar lo relativo al aprovechamiento escolar, la deserción y la reprobación en la escuela, así como proponer acciones para solucionar esta problemática.
- 4- Propiciar el intercambio de experiencias en aspectos técnico–pedagógicos para enriquecer la labor docente, promover la actualización, la autocapacitación y la superación permanente.
- 5- Realizar el seguimiento, monitoreo y evaluación permanente del trabajo escolar, con la finalidad de reforzar o reorientar el proceso educativo.

1.4 Comité de Seguridad Escolar.

Se refiere a la conformación de un Comité que se encarga de todas las actividades referentes a la Seguridad Escolar (PROAADEP, Documento 4, 1997, p. 25). El director debe organizarlo e implementar y supervisar las siguientes actividades:

- 1- Establecer las brigadas señaladas conforme a los lineamientos para la organización y funcionamiento del Comité.
- 2- Elaborar un diagnóstico situacional de la escuela y su entorno inmediato, para conocer los factores de riesgo e identificar las áreas de seguridad.

- 3- Programar las actividades que permitan realizar acciones de capacitación, difusión, señalación y equipamiento en seguridad escolar.
- 4- Vincular las acciones del Comité de Seguridad Escolar con el desarrollo del Plan y los Programas de Estudio.
- 5- Organizar las acciones necesarias para la prevención, auxilio y atención de los efectos resultantes de desastres.
- 6- Organizar simulacros de desastres, para practicar el desempeño de las actividades de cada una de las brigadas del Comité.
- 7- Informar sobre las actividades realizadas a la instancia correspondiente, conforme a la normatividad.

1.5 Cooperativa Escolar.

Las actividades que el director debe realizar relacionadas con la Cooperativa Escolar (PROAADEP, Documento 4, 1997, p. 25) son las siguientes:

- 1- Programar actividades de cooperación y responsabilidad en tareas de beneficio individual y colectivo que favorezcan la formación integral del alumno a partir del conocimiento práctico de las actividades productivas.
- 2- Difundir entre los socios de la cooperativa, los principios básicos que la sustentan.
- 3- Ofrecer productos sanos y con valor nutricional.

- 4- Integrar las actividades de la cooperativa al desarrollo del proceso enseñanza-aprendizaje.

1.6 Asociación de Padres de Familia.

El director debe invitar a los padres para conformar la Asociación de Padres de familia (PROAADEP, Documento 21, 1997, p. 157-158) y orientarlos para que realicen todas las actividades de acuerdo a la normatividad. Las funciones que debe llevar a cabo la Asociación de padres de familia son:

- 1- Representar ante las autoridades escolares los intereses, que en materia educativa, sean comunes a sus asociados.
- 2- La asociación debe realizar todas las actividades en coordinación con el director de la escuela y en su caso con las autoridades escolares y educativas, para apoyar al Plan de trabajo de la escuela y de los maestros.

1.7 Personal Docente.

El director debe velar por la capacitación de los docentes de la institución que dirige y posteriormente supervisar todas y cada una de las actividades de los mismos (PROAADEP, Documento 21, 1997, p. 157-158), tales como:

- 1- La planeación del trabajo anual del grado que le corresponda a cada profesor, de conformidad con el calendario escolar y la normatividad vigente.
- 2- Seleccionar los recursos didácticos y los instrumentos de evaluación del aprendizaje.

- 3- Cumplir con todo el papeleo administrativo que solicite el director de la escuela.
- 4- Realizar el seguimiento, monitoreo y evaluación al desarrollo del proceso enseñanza aprendizaje, para mejorar el aprovechamiento de los alumnos y el fortalecimiento de la práctica docente.
- 5- Asistir a todas y cada una de las juntas de Consejo Técnico y a los cursos de capacitación que el director organice.

En resumen la responsabilidad del funcionamiento general de la escuela la tiene el director, cuya actividad principal es coordinar la planeación, ejecución y evaluación de las acciones establecidas, así como apoyar y brindar asesorías a las funciones que son realizadas por el profesor. Un director técnico debe tener la capacidad de planear, organizar, dirigir, supervisar y evaluar la prestación del servicio de educación primaria en la escuela bajo su cargo, conforme a las normas y lineamientos establecidos por la Secretaría de Educación Pública, con el fin de lograr que éste sea pertinente y de calidad.

El director tiene como función primordial el ejercer la administración de una escuela, por lo tanto, es necesario que sea un profesional bien preparado (se propone a un egresado de la Licenciatura en Administración Educativa), pedagógicamente hablando, y que esté dispuesto a superarse permanentemente. El directivo tiene sus propios conocimientos, recursos y estrategias, adquiridas a través de su formación académica, las cuales le deben permitir hacer frente a las exigencias cotidianas que se presentan en su quehacer profesional.

CAPITULO 2. La Administración Educativa.

2.1 Definición de Administración Educativa.

La administración educativa, como disciplina, es un campo de investigación relativamente reciente, de ahí que aún no exista suficiente consenso que unifique los criterios en torno a su definición, así como la delimitación de los elementos que la conforman; sin embargo, la mayoría de los estudios comparten la idea de que una organización educativa responde a los mismos principios de cualquier otra organización, por lo cual se deduce que esto se hace extensivo, también, a los principios referidos a la administración. De hecho, el mismo Fayol, uno de los pioneros de la administración, ya establecía que las funciones y elementos de la administración eran inherentes a toda organización, incluyendo, entonces, las de índole educativa. A este respecto, Gutiérrez Reñón (1981) sostiene, muy acertadamente, que las funciones administrativas se concretizan en una organización y contexto determinados. En el caso de la administración educativa, estas funciones deben considerarse en torno al contexto educativo.

La Administración está integrada por una serie de etapas a través de las cuales se "fijan objetivos, ...establecen jerarquías, funciones y obligaciones de los involucrados, ...se designan tareas y responsabilidades; ...se realizan las actividades necesarias para alcanzar los objetivos, se determina y evalúa si se alcanzaron o no dichos objetivos, a fin de corregir y reorientar las acciones, todo esto para satisfacer una necesidad" (Chiavenato, 2000, p. 13-14). Así también, de acuerdo con Pastrana (1994, p. 158) administrar significa "constituir formas de cooperación ordenada y dirigida hacia un fin institucional". Por su parte, Koontz (2003, p. 19) define a la administración como "el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el cual las personas, trabajando juntas o en grupos, alcanzan con eficiencia las metas seleccionadas". Koontz (2003) también determina que las funciones básicas de la Administración son la planeación, la organización, la integración de personal, la dirección y el control (ésta última etapa, para el Administrador Educativo, se convierte en la supervisión y la evaluación, etapas que realimentan a la planeación); dichas etapas coadyuvan para lograr la coordinación de los recursos, considerada como la esencia de la administración, la cual consiste en

armonizar todas las funciones con el fin de poder alcanzar la meta común institucional, por medio de los esfuerzos individuales.

De esta manera, la Administración Educativa conlleva el diseño de los ambientes propicios para que todos los miembros de la organización trabajen conjuntamente, buscando alcanzar la misión y los objetivos de una institución educativa, hacia los cuales se encaminarán las funciones básicas ejercidas por su director, tomando en cuenta los principios, reglas y herramientas propuestas por la Administración.

2.2 Elementos sustantivos y de apoyo que consideran las etapas de la Administración Educativa.

La Administración para su estudio, comprensión y fines didácticos se divide en seis etapas. Estas etapas son: la planeación, la organización, la integración de personal, la dirección y la supervisión y evaluación. En cada una de estas etapas se distingue el elemento sustantivo y el elemento de apoyo que los integran. Con el fin de que el Director lleve a cabo un adecuado manejo de la Administración, a continuación se describe el propósito de cada una de las fases de acuerdo a la definición establecida en el Manual técnico administrativo del director del plantel de Educación Primaria (2002), señalando las principales acciones que debe realizar, enfatizando el elemento sustantivo (materia técnico-pedagógica) y el elemento de apoyo, que como anteriormente se mencionó no pueden separarse para el funcionamiento del Plantel Escolar.

A) La Planeación implica la selección de los objetivos de la institución educativa y las estrategias y acciones necesarias para alcanzarlos. La planeación lleva implícita la toma de decisiones, ya que es necesario considerar diversas alternativas de acción. En este sentido, es necesario que el director tenga clara la misión de la institución, así como realizar un diagnóstico de sus necesidades a fin de que esta toma de decisiones sea la más acertada para satisfacerlas. El Director debe recordar que el propósito de esta fase es "...establecer objetivos, metas y políticas que guíen el desarrollo de las actividades de

la Administración y prever los recursos humanos, materiales y financieros requeridos para su logro” (Koontz, 2003, p. 22).

En esta etapa una de las acciones sustantivas, es aquella en la que el Director determina el número de visitas de orientación y evaluación que va a llevar a cabo durante el año escolar, en las cuales verifica que, tanto maestros como alumnos, cuentan con los auxiliares didácticos necesarios y orienta al docente en el desarrollo de la metodología de los planes y programas de estudio. Asimismo, el Directivo determina el número de reuniones de orientación técnico-pedagógica que realizará, en las cuales difundirá el contenido de los Planes y Programas de Estudio y dará a conocer las políticas y lineamientos para la elaboración de instrumentos de evaluación del aprendizaje.

Para dar apoyo a las acciones mencionadas en esta etapa, el Director debe llevar a cabo acciones tendientes a detectar los problemas de actualización y capacitación del personal docente y prever las necesidades anuales relacionadas con los recursos humanos, materiales y financieros, con la finalidad de planear alternativas que den solución a los problemas y satisfagan dichas necesidades.

B) La Organización conlleva el establecimiento de una estructura intencional de los roles y/o tareas a desempeñar por cada uno de los miembros del personal, de tal forma que al realizar el rol específico se participe también en el esfuerzo grupal para el logro de las metas educativas comunes. En esta etapa el Director debe considerar que el propósito primordial es determinar las estructuras de los Órganos del plantel, Comisiones de Trabajo y horarios para “...desarrollar las funciones asignadas a cada miembro del personal” (Chiavenato, 2000, p. 55) ...de la unidad administrativa. El aspecto sustantivo de esta etapa, es que el Director deberá organizar las visitas de orientación y evaluación, así como las reuniones que le permitan asignar las actividades, responsabilidades y horarios del Consejo Técnico Consultivo, Comisiones de Trabajo,

Asociación de Padres de Familia y Cooperativa Escolar, buscando dar cumplimiento a los Planes y Programas de Estudio, técnicas de evaluación y apoyos didácticos propuestos.

Como apoyo a las acciones mencionadas, el Director deberá conocer el Manual de Organización del Plantel de Educación Primaria (2000) y el Manual técnico administrativo del director del plantel de Educación Primaria (2002), con el objeto de determinar las funciones de los miembros que participan en esta acción educativa. Asimismo debe organizar el espacio físico donde se realizarán las orientaciones y el personal que participará.

C) La Integración de Personal se refiere a considerar todos los puestos requeridos en la institución educativa, con el fin de seleccionar el personal idóneo para cubrirlos de manera eficiente y efectiva. Lo anterior implicaría la necesidad de un análisis de puestos, así como de la definición del perfil profesional requerido para ejercerlos. El propósito de esta etapa es "...determinar a los elementos del personal que habrán de encargarse de las funciones específicas de cada órgano o comisión específica del trabajo, así como abastecer de los recursos materiales y financieros requeridos para el adecuado funcionamiento del plantel educativo" (Chiavenato, 2000, p. 65).

En esta etapa se identifica, desde el aspecto sustantivo, que una vez ya determinado el número de visitas y reuniones y haber organizado las Comisiones de Trabajo y los horarios, el Director procederá a nombrar a los integrantes del Consejo Técnico Consultivo, así como a los responsables que participarán en dichas Comisiones, que habrán de apoyar el desarrollo del proceso educativo.

También, un elemento sustantivo de esta etapa, es el proporcionar al personal docente los programas de estudio correspondientes a cada grado escolar, así como los apoyos didácticos necesarios para realizar la labor educativa, considerando entre éstos, los libros de texto. Para dar apoyo a las acciones mencionadas dentro de esta etapa, se recomienda al Director verificar que se realice adecuadamente, al inicio del año escolar,

la distribución de las aulas y muebles para los grupos asignados; realizar los trámites correspondientes para las compras de los insumos requeridos para la institución; verificar que se lleve a cabo la distribución de materiales, así como su almacenamiento y conservación; realizar los trámites necesarios para llevar a cabo las reparaciones de mantenimiento y conservación del plantel escolar.

D) La dirección, la cual se relaciona con aspectos interpersonales, función que requiere de las habilidades del Director, en cuanto a un adecuado ejercicio del liderazgo, de la motivación y la comunicación, para propiciar que cada elemento del personal realice su tarea requerida para contribuir al logro de todas las actividades. En la etapa de Dirección, el directivo debe tener presente que el propósito de la misma es "...ejercer la autoridad conferida por el puesto, en la orientación de los miembros del personal, para que se alcancen los objetivos y metas propuestas, mediante el desarrollo adecuado de las actividades en el plantel escolar" (Koontz, 2003, p. 71).

En esta etapa, el aspecto sustantivo consiste en realizar las reuniones y visitas planeadas, organizadas e integradas con el fin de orientar al personal en la interpretación de los lineamientos técnicos para el manejo de los programas de estudio; promover, autorizar y verificar que se apliquen los métodos, las técnicas y los procedimientos, con base en el programa de estudios; utilizar los materiales existentes en el medio; darle uso a los libros del maestro y los de texto para el alumno, de acuerdo con los lineamientos técnicos establecidos; supervisar la aplicación de los instrumentos de evaluación ajustados a las normas psicotécnicas correspondientes, todo ello buscando el logro de los objetivos planteados en el Plan y los Programas de Estudio.

En esta etapa, a través de la sensibilización, facilitación, coordinación y supervisión de las acciones, el Director puede propiciar el desempeño eficaz de los miembros del personal, con el fin de alcanzar los objetivos del servicio educativo. Para dar apoyo a estas acciones, el Director verificará que se cumplan las actividades y responsabilidades asignadas a quienes integran la comunidad educativa (Consejo Técnico Consultivo,

Asociación de Padres de Familia, Comisiones de Trabajo, etc.); estimulará, a su personal, para que realice actividades de extensión educativa, tales como: la organización de bibliotecas circulantes y visitas a la comunidad, llevar a cabo la selección de alumnos a quienes se les otorgará beca y hacer los trámites correspondientes, buscando estimular el aprovechamiento de los alumnos; favorecer, con el personal a su cargo y con el alumnado, las condiciones que impliquen la cooperación, el orden y el respeto; estas funciones son de vital importancia para que la labor educativa se realice de manera eficiente.

E) El Control, etapa considerada por el Administrador Educativo como **la Supervisión y la Evaluación**, es decir, aquí se llevarán a cabo la identificación y la valoración cuantitativa y cualitativa de los resultados, para detectar oportunamente las discrepancias entre éstos y los objetivos. Esto para plantear oportunamente alternativas de acción que aseguren el nivel de eficiencia y eficacia dentro de la institución.

Estas etapas son las últimas de todo el proceso para la implementación de la Administración y su propósito fundamental es "...evaluar y corregir la ejecución de las actividades, con el fin de asegurar la obtención de los objetivos y metas programadas" (Koontz, 2003, p. 97). Destaca como elemento sustantivo de estas etapas, la responsabilidad del Directivo de evaluar permanentemente el proceso de enseñanza-aprendizaje, a través del seguimiento de la adecuada aplicación de los lineamientos y normas técnico-pedagógicas establecidos por la Dirección General de Educación Primaria, con el propósito de tomar medidas correctivas cuando se presenten desviaciones. Para esto, el Director debe tomar en cuenta los objetivos del Plan y los Programas de Estudio y llevar un seguimiento del logro de éstos, a través del registro programático; de la aplicación de la metodología y de las técnicas y recursos didácticos utilizados para alcanzarlos. Asimismo, deberá constatar que se lleve a efecto la evaluación permanente del aprendizaje de los alumnos, de acuerdo a las normas establecidas, utilizando los instrumentos más idóneos. Como elemento de apoyo, el Director debe verificar que la documentación del docente se encuentra actualizada y

hacer uso oportuno de los diferentes mecanismos de control establecidos, en cuanto a recursos humanos, materiales y financieros, que faciliten el funcionamiento del servicio educativo en el plantel.

A continuación se muestra el diagrama No. 1, en el que se especifican las funciones básicas de la Administración adaptadas al Subsistema Escolar de Primaria. Este esquema refleja con claridad la aplicación de las etapas explicadas anteriormente, muestra el vínculo que hay entre la Administración Educativa y la función Directiva. Es por esto que los directivos encargados de la administración de un centro educativo deben conocer, manejar e implementar los principios y elementos básicos de la Administración Educativa, pero al mismo tiempo tener bien clara la naturaleza y misión de la institución educativa, con el fin de que lleven estos principios al contexto educativo, dando así aplicación práctica a la definición de la Administración Educativa.

Cabe retomar que en el Manual de Organización del Plantel de Educación Primaria (2002) se clasifican las funciones administrativas del director en nueve materias que son:

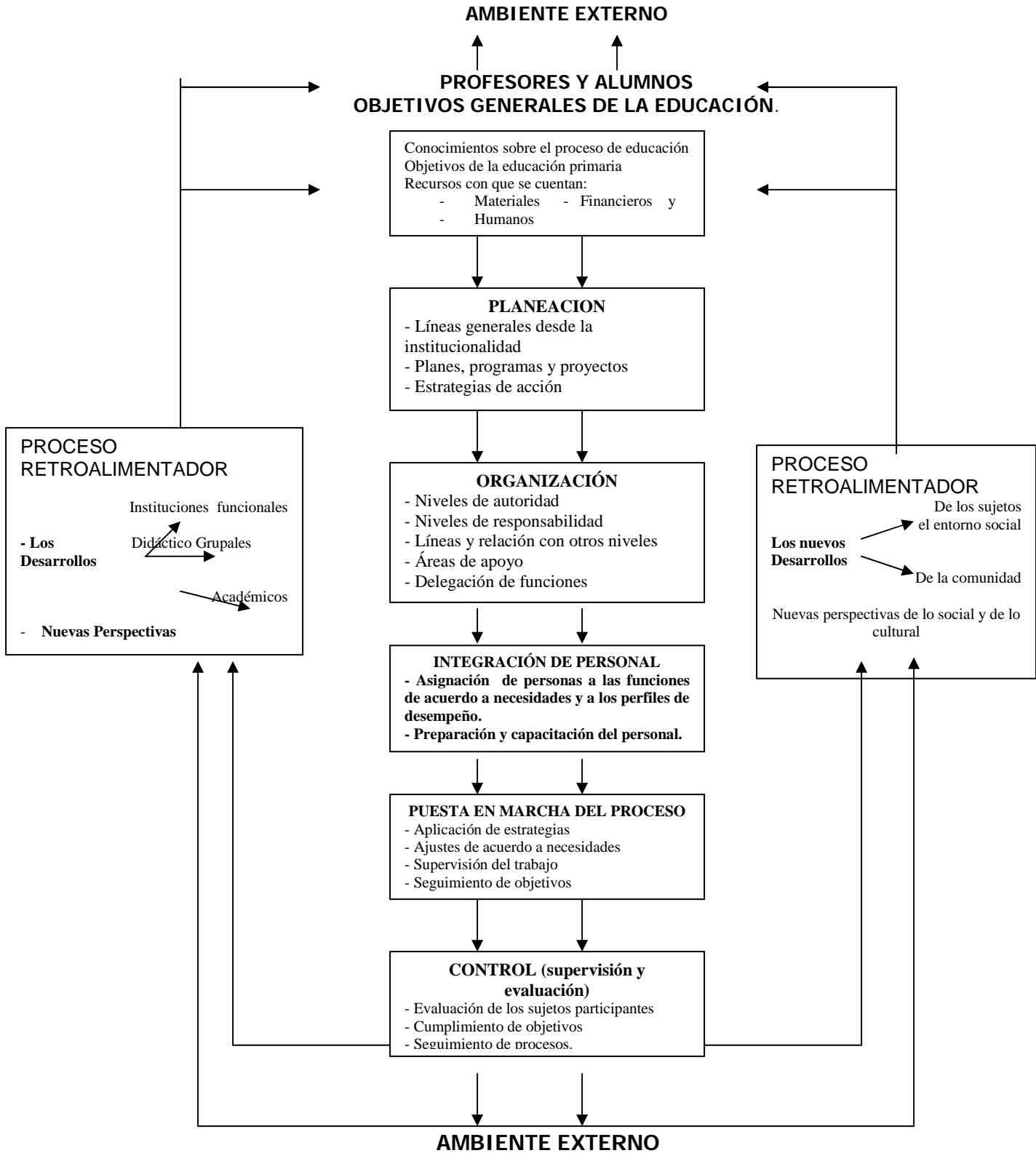
- Planeación.
- Técnico pedagógica.
- Control escolar.
- Supervisión.
- Extensión educativa.
- Servicios asistenciales.
- Recursos humanos.
- Recursos financieros.
- Recursos materiales.

De esta clasificación, la materia técnico-pedagógica, representa al elemento sustantivo de la Administración que se lleva a cabo en el plantel escolar y las ocho materias

restantes al elemento de apoyo dentro del mismo proceso. En el ejercicio de las funciones de la dirección de la escuela, la técnico-pedagógica está íntimamente ligada al ejercicio de las funciones de las ocho materias restantes ya que, como se mencionó anteriormente, los elementos interactúan y se determinan sólidamente dentro de la Administración. En otras palabras, tanto el aspecto sustantivo como el de apoyo serán administrados de acuerdo con los requerimientos de orden pedagógico.

Los diferentes factores que intervienen en el plantel educativo requieren ser coordinados mediante una administración acertada. Por lo que su adecuado funcionamiento implica coordinar eficazmente el proceso necesario para implementar la praxis de la Administración, responsabilidad que corresponde al Director del mismo, no sólo para conservar el funcionamiento orgánico, sino también para impulsar su mejoramiento, progreso y para dar cumplimiento a las disposiciones señaladas en la legislación educativa correspondiente. Por otra parte, al afirmar que el directivo necesita conocer, adiestrarse y aplicar las funciones básicas de la administración en el terreno educativo, se advierte que debe ser formado o, al menos, capacitado teórica y metodológicamente para ello. Esta es la razón fundamental de la existencia de la Licenciatura en Administración Educativa, la cual se imparte en la Universidad Pedagógica Nacional, Unidades Ajusco y Puebla.

**DIAGRAMA No. 1. LA ADMINISTRACIÓN, DESDE EL ENFOQUE SISTÉMICO.
(ADAPTACIÓN AL SISTEMA ESCOLAR EN PRIMARIA).**



Fuente: koontz, 2003, p. 286. Adaptado por la autora.

CAPITULO 3. La Psicología Educativa.

La psicología educativa proporciona una estructura para enseñar al que aprende, Lindgren (1972) afirma que la enseñanza es el dominio de tres áreas importantes:

- 1) conocimientos y habilidades conceptuales,
- 2) las técnicas de la enseñanza, y
- 3) las técnicas relacionadas con la toma de decisiones.

Así pues, se considera que la psicología educativa es la sistematización de la información y conceptos que ayudan a directivos y maestros a:

- 1) comprender mejor la conducta escolar,
- 2) interpretar el sentido de las conductas escolares, y
- 3) planear estrategias que logren los cambios deseados.

Para la buena organización directiva, la psicología educativa aporta tres grandes líneas de actuación:

- Una proveniente de un enfoque sociolaboral, que pretende la inserción eficaz y madura del alumno en la vida activa (funciones de orientación educativa, asesoramiento a docentes).
- Otra línea de actuación es de tipo psicológico y pedagógico que pretende la mejora de la vida escolar, en una línea de apoyo a la comunidad educativa (funciones de organización y formación de apoyo didáctico).
- Una tercera línea está caracterizada como de orientación terapéutica (aplicación de pruebas, evaluación, diagnóstico y seguimiento).

La Psicología de la Educación tiene como objetivo de trabajo la reflexión e intervención sobre el comportamiento humano, en situaciones educativas, mediante el desarrollo de las capacidades de las personas, grupos e instituciones. Se entiende el término

educativo en el sentido más amplio de formación y desarrollo personal y colectivo, desarrollados principalmente en el marco de los sistemas sociales dedicados a la educación en todos sus diversos niveles y modalidades. Así también interviene en todos los procesos psicológicos que afectan al aprendizaje, o que de éste se derivan, independientemente de su origen personal, grupal, social, de salud, etc.

Debido a la gran diversidad existente entre los alumnos, medios educativos y terrenos de estudio, no se ha formulado aún ninguna teoría global aplicable al conjunto de la psicología educativa. Por el contrario, los psicólogos trabajan en teorías sobre fenómenos concretos del aprendizaje, la motivación, el desarrollo y la enseñanza.

Las instituciones educativas deben establecer condiciones que impulsen, ayuden, implanten y aseguren el aprendizaje. Por lo general, los directivos y docentes se basan en pautas tradicionales de aprendizaje, sin tomar en cuenta que, en los últimos tiempos, se han desarrollado muchas teorías de aprendizaje que nos ofrecen información valiosa para el buen desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje. Cada teoría representa principios y resume observaciones sobre las conductas generales del ser humano. La teoría debe orientar el pensamiento, sistematizar principios, resolver problemas y generar nuevas experiencias. Cada teoría tiene su propia filosofía y cada una de ellas aporta principios muy importantes para el buen desempeño del proceso de enseñanza-aprendizaje.

3.1 Características generales de las teorías del aprendizaje.

Diversas teorías del aprendizaje ayudan a los psicólogos a comprender, predecir y controlar el comportamiento humano, por ejemplo, los psicólogos han desarrollado teorías matemáticas de aprendizaje capaces de predecir la posibilidad que tiene una persona de emitir una respuesta correcta; estas teorías son utilizadas para diseñar sistemas de aprendizaje programado por ordenador en asignaturas como lectura, matemáticas o idiomas. Para explicar el por qué un niño altera el orden en su clase, se

puede apelar a la teoría del condicionamiento instrumental u operante de Skinner (1946) que describe cómo los refuerzos forman y mantienen una conducta determinada.

La violencia en la escuela puede explicarse, en parte, a través de la teoría del psicólogo canadiense Bandura (1987), que hace referencia a las condiciones en que se aprende a imitar modelos. La teoría del procesamiento de la información se emplea, a su vez, para comprender cómo se resuelven problemas utilizando analogías y metáforas.

La teoría de la atribución describe el papel de la motivación en el éxito o el fracaso escolar. El éxito en un examen, por ejemplo, podría ser atribuido a la buena suerte o al esfuerzo; la teoría predice el comportamiento de los alumnos en función de sus respuestas.

La teoría del psicólogo suizo Piaget (2001), que señala distintas etapas del desarrollo intelectual, postula que la capacidad intelectual es cualitativamente distinta en las diferentes edades y que el niño necesita de la interacción con el medio para adquirir dicha competencia intelectual. Esta teoría ha tenido una influencia esencial en la psicología de la educación y en la pedagogía, incidiendo en el diseño de los ambientes, los Planes Educativos y en el desarrollo de Programas adecuados para la enseñanza de las matemáticas y de las ciencias. Por tal motivo en este estudio se amplía la información referente al periodo de las operaciones concretas, en el cuál el niño de educación básica está inmerso.

3.1.1 El periodo de las operaciones concretas (7-12 años de edad).

Piaget (2001) menciona que comenzando alrededor de la edad de siete años, los niños se vuelven operacionales. Sus esquemas cognoscitivos, en especial su pensamiento lógico y sus habilidades de solución de problemas, se organizan en operaciones concretas, es decir, representaciones mentales de acciones en potencia. "Una serie de operaciones concretas implica habilidades de clasificación, para agrupar y reagrupar series de objetos" (Wadsworth, 1991, p. 49). Por ejemplo, una colección de sillas,

mesas, automóviles y camiones de juguete puede ser dividida en estos cuatro grupos, pero también en dos grupos más grandes: el de los muebles y el de los vehículos.

Los niños preoperacionales tienen dificultad para distinguir entre estos dos niveles de clasificación, en especial si se les hacen preguntas, tales como: ¿hay más camiones o más vehículos?, ya que ésta requiere que ellos consideren ambos niveles de manera simultánea (Piaget e Inhelder, 1985). En cambio las operaciones concretas son reversibles, de modo que los niños cuyas habilidades de clasificación se han vuelto operacionales pueden manejar estas preguntas. Los niños pueden invertir las combinaciones de subclases en clases más grandes (redividir los vehículos en grupos separados de automóviles y camiones) y pueden invertir las divisiones de clases más grandes en subclases (reacomodar los vehículos en un solo grupo), además, pueden realizar estas operaciones de manera mental, sin tener que mover los objetos.

A continuación se incluyen las operaciones concretas, para dejar más claro este concepto:

- **La seriación.** Otra operación concreta es la capacidad para colocar objetos en una serie que progresa de menos a más en longitud, peso o alguna otra propiedad común. Los niños más pequeños no son capaces de realizar tareas de seriación, debido a que tienen que hacer comparaciones por pares. Los niños operacionales concretos pueden “ver el panorama completo” y colocar diez o doce objetos en orden sin tener que comparar cada objeto con cada uno de los otros. Además, se confunden con menos facilidad por indicios engañosos. Si se pide a los niños preoperacionales que ordenen objetos del más ligero al más pesado, pueden confundir el tamaño con el peso y colocar mal los objetos que son grandes pero ligeros o pequeños pero pesados. Conforme los niños se desarrollan a través de los años operacionales concretos, de manera gradual, logran manejar conceptos de conservación.

- **Conceptos de conservación.** Son las capacidades para distinguir los aspectos invariables de clases de objetos o acontecimientos, de los aspectos variables, los cuales pueden cambiar si los ejemplos son reemplazados o transformados. Estos conceptos proporcionan bases para las operaciones concretas paralelas usadas para razonar acerca de problemas de conservación.
- **La negación.** Otra operación concreta es la negación, considerada ésta como el reconocimiento de que una acción puede ser negada o invertida para restablecer la situación original. En una tarea de conservación del volumen de un líquido, por ejemplo, los niños preoperacionales reconocen que jarras idénticas contienen las mismas cantidades de agua cuando están llenas al mismo nivel, pero se confunden si el contenido de una jarra es vaciado en varios vasos, en ese momento se plantean la siguiente pregunta: ¿hay más agua en la jarra restante o en todos estos vasos? Los niños que han dominado la operación concreta de la negación reconocen de inmediato que las cantidades deben ser las mismas, debido a que si se vacía el contenido de los vasos de vuelta a la jarra se obtendrá su contenido original.
- **La identidad.** Otras operaciones concretas pueden ser ilustradas con el mismo ejemplo. Una es la identidad, considerado como el reconocimiento de que las sustancias físicas conservan su volumen o cantidad aunque cambien, divididas en partes o transformadas de alguna otra manera en su apariencia, en tanto que nada se agregue o se quite. Los niños que usan la operación de la identidad dirán que las cantidades son las mismas debido a que es la misma cantidad de agua, ya que nada se agregó o se quitó.

- **La compensación o reciprocidad.** Otra operación concreta que ayuda a los niños a comprender este problema es la compensación o reciprocidad, es el reconocimiento de que un cambio en una dimensión es equilibrado por un cambio compensatorio o recíproco en otra dimensión. Los niños operacionales notarán que la jarra contiene más agua que un solo vaso, porque hay varios vasos.

Las operaciones concretas no sólo permiten a los niños solucionar problemas específicos, sino que también ayudan a los estudiantes a desarrollar habilidades para aprender a aprender y capacidades de razonamiento lógico que los apoyarán para encontrar sentido a su experiencia general. Una vez que los niños se vuelven operacionales en su pensamiento, son más sistemáticos al avanzar hacia niveles superiores de equilibrio. Sus esquemas, en especial los esquemas cognoscitivos concernientes a cuáles aspectos del mundo son invariables y cuales están sujetos a cambios situacionales, se vuelven más estables, fiables e integrados en una estructura cognoscitiva comprensible. Los esquemas dentro de esta estructura se vuelven coordinados y se apoyan de manera mutua, así que pueden ser usados para el razonamiento lógico y la solución de problemas.

Sin embargo, aun después de que se vuelven capaces de razonar de manera lógica, los niños todavía dependen de las experiencias concretas directas (o al menos de la capacidad para imaginar tales experiencias de modo vivido) para “fundar” su pensamiento. Aunque no pueden razonar respecto a contenidos abstractos que no se presentan como ejemplos concretos, si pueden memorizar declaraciones abstractas o definiciones que en realidad no comprenden. Los niños se vuelven más capaces de cooperar con los demás y de reconocer que las reglas del juego y otros convencionalismos sociales no son leyes escritas en piedra, sino acuerdos negociados que pueden cambiar. Aprenden a tomar en cuenta las intenciones de los demás cuando juzgan la moralidad de las acciones, de modo que distinguen las declaraciones erróneas no intencionales de las mentiras deliberadas o los daños accidentales de la agresión

premeditada. Su pensamiento acerca de la equidad (justicia) se centra más alrededor de las nociones de reciprocidad y el tratar a los demás como desean ser tratados, que en una aplicación del castigo a los que rompen las reglas (Wadsworth, 1991). A manera de resumen, se presenta a continuación el cuadro No. 1, que muestra la obtención de los conceptos de conservación en los niños de la edad de seis a doce años, en sus principales etapas:

CUADRO No. 1 Conceptos de conservación obtenidos por los niños de 6 a 12 años, en sus principales etapas.

EDAD	CONCEPTO	CONOCIMIENTO OBTENIDO
6-7	Sustancia	La cantidad de sustancia, por ejemplo: un trozo de barro no cambia si se divide en subpartes o se cambia su forma.
6-7	Longitud	La longitud de una varilla (un pedazo de alambre) no cambia si se dobla en una forma curva.
6-7	Cantidad continua	La cantidad de un líquido no cambia si se vacía de un contenedor a otro o de uno a varios.
7	Número	El número de objetos no cambia si éstos se colocan juntos o se extienden muy apartados.
7	Área	El área total que cubre un trozo de papel no cambiará si el papel es cortado en pedazos, tampoco si los pedazos son reacomodados en formas nuevas.
9-12	Peso	Un pedazo de barro pesa lo mismo sin importar la forma que se le dé.
11-12	Volumen	Un pedazo de barro reformado en varias formas siempre ocupará el mismo volumen cuando sea sumergido en un líquido.

Los apoyos concretos ayudan a los estudiantes a salvar la brecha entre lo conocido y lo desconocido, incrementando por tanto el grado en que el material nuevo es relativamente asimilable. En las clases de ciencia, por ejemplo, los experimentos de laboratorio ilustran y, de manera literal, hacen significativos los principios abstractos que se enseñaron.

La obra de Piaget (2001) sugiere que todo es aprendido de manera más fácil y a fondo si se domina el orden en el que el aprendizaje por descubrimiento habría ocurrido de modo natural. Cuando se enseña algo nuevo, algunos estudiantes pueden tener dificultad para aprender si todavía no han desarrollado los esquemas para comprender la información nueva, aun cuando la mayoría de sus compañeros hayan desarrollado estos esquemas. Es improbable que la instrucción sea exitosa hasta que los esquemas se desarrollen, ya sea de manera espontánea o en respuesta a la instrucción.

Los profesores exitosos presentan el material en una variedad de formas, de modo que se convierta en una experiencia significativa para los estudiantes que difieren en sus niveles de desarrollo cognoscitivo. El educador estadounidense Gagné (1976) desarrolló una teoría jerarquizada, que postula cómo algunos tipos de aprendizaje son requisitos previos de otros más complejos, y sus investigaciones han sido aplicadas con éxito para determinar estas secuencias en el aprendizaje.

El estudio científico de la enseñanza es relativamente reciente, hasta la década de los 50s apenas se había realizado observación sistemática o experimentación en este terreno, pero la investigación posterior ha sido consistente en sus implicaciones para el logro del éxito académico, concentrándose en las siguientes variables relevantes: el tiempo que los profesores dedican a la enseñanza, los contenidos que cubren, el porcentaje de tiempo que los alumnos dedican al aprendizaje, la congruencia entre lo que se enseña y lo que se aprende, la capacidad del profesor para ofrecer directrices (reglas claras), el suministro de información a los alumnos sobre su progreso académico, el propósito de lograr que se hagan responsables de su comportamiento y la creación de una atmósfera cálida y democrática para el aprendizaje.

3.2 La Psicología de Aprendizaje desde el Enfoque Constructivista.

El planteamiento con base en este enfoque, es que el individuo es una construcción propia, que se va produciendo como resultado de la interacción de sus disposiciones internas y su medio ambiente, su conocimiento no es una copia de la realidad, sino una

construcción que hace la persona misma. Esta construcción resulta de la representación inicial de la información y de la actividad, externa o interna, que se desarrolla al respecto (Carretero, 1994). Esto significa que el aprendizaje no es un asunto sencillo que implique sólo la transmisión, internalización y acumulación de conocimientos, sino un proceso activo de parte del alumno para ensamblar, organizar e interpretar y, por lo tanto, de construir los conocimientos, desde la experiencia y la información que recibe. El punto clave del constructivismo no está en el resultado del aprendizaje, sino en el proceso de la adquisición del conocimiento.

Para que se logre un aprendizaje eficaz se requiere que los alumnos participen activamente en la manipulación de la información que va a ser aprendida, buscando que se realice un proceso que permita revisarla, expandirla y asimilarla, esto es el verdadero aporte de Piaget.

El alumno desarrolla estrategias que le permitan la construcción de estructuras, a través de la interpretación de su medio y los procesos de aprendizaje futuro, por lo tanto los directores y los docentes deben hacer todo lo posible para estimular el desarrollo de estas estrategias. Las estructuras están compuestas de esquemas, que son representaciones de una situación concreta o de un concepto, lo que permite sean manejados internamente para enfrentarse a situaciones iguales o parecidas a la realidad (Carretero, 1994).

Las estructuras cognitivas son las representaciones organizadas de experiencias previas, son relativamente permanentes y sirven como esquemas que funcionan para filtrar, codificar, categorizar y evaluar la información que uno recibe del ambiente exterior. La idea principal aquí, es que mientras la información se está captando, también se le está organizando, en unidades con alguna información ya existente en esta estructura, que a la vez puede reorganizar o reestructurar la información existente. Estas estructuras han sido reconocidas por diferentes psicólogos, desde Piaget (1985), quien los llama "esquemas"; Bandura (1987), que los nombra "auto-sistemas"; Keller (1988) los denomina "constructos personales" y Miller (1969) que los considera "planes".

La cuestión clave de la educación está en asegurar un aprendizaje, a través del cual el alumno construya la realidad atribuyéndole significado. Para tales fines, el contenido debe ser potencialmente significativo y el alumno debe tener una actitud favorable para aprender significativamente. Coll (1999, p. 167) plantea que la significatividad está directamente vinculada a la funcionalidad y dice que "...cuanto mayor sea el grado de significatividad del aprendizaje realizado, tanto mayor será también su funcionalidad".

Coll (1999) continúa afirmando que el planteamiento del aprendizaje requiere una intensa actividad por parte del alumno, y que cuanto más rica sea su estructura cognitiva, mayor será la posibilidad de que pueda construir significados nuevos y así evitar la memorización repetitiva y mecánica. Además aprende a aprender, lo que constituye el objetivo más ambicioso de la educación escolar.

La estructura que construye el alumno puede concebirse como los esquemas del conocimiento, su modificación y ampliación es el objetivo de la educación escolar, para que al final éste "... construya, enriquezca, modifique, diversifique y coordine dichos esquemas" (Coll, 1999, p. 171), por supuesto dentro de un marco de interacción entre alumnos y profesor, ya que el aprendizaje es una actividad social.

Un aspecto en el que Coll (1999) hace hincapié es que no se debe renunciar "...en absoluto a planificar cuidadosamente el proceso de enseñanza-aprendizaje, no renunciar ...a plantearse y responder con la mayor precisión posible las preguntas tradicionales del currículo: qué enseñar, cuándo enseñar, cómo enseñar y qué enseñar, además, ...cómo y cuándo evaluar".

Habiendo tratado de explicar algunos conceptos relacionados con la Psicología educativa, con todas las limitaciones que mi formación me impone, ya que en la Licenciatura en Administración educativa no se contemplan contenidos relacionados con estos temas y los cuales sólo pude recuperar a través de la explicación y apoyo por parte de la Directora del Plantel donde me desempeñe, ya que en el momento que ella los planteó los considere muy importantes, a continuación se va a tratar de vincular las

actividades del directivo con la normatividad educativa implementada por las autoridades educativas, cuestión fundamental de este trabajo.

CAPITULO 4. El Proceso de Enseñanza-Aprendizaje y el Subsistema Técnico-Pedagógico.

La educación en México es un proceso dinámico, que tiene como finalidad promover el desarrollo integral y armónico del ser humano dentro de un contexto social y en un marco de libertad y progreso. En nuestro Sistema Educativo Nacional esta concepción se hace operable a través del proceso de enseñanza-aprendizaje, el cual es definido convencionalmente como el conjunto de experiencias científicas, organizadas pedagógicamente, para que interactúen en ellas el educando, el educador y el

contenido programático, a fin de formar al educando conforme lo indican el Artículo Tercero Constitucional y las políticas que, en materia de educación, establece el Estado.

En el caso de México, el proceso de enseñanza-aprendizaje se concreta como una realidad a través de un servicio educativo, en el cual un plantel se convierte en el elemento físico en el que convergen para una práctica educativa formal; educadores, educandos, contenidos, edificios, muebles, libros, cuadernos de trabajo, normas, organización, etc.; entre estos elementos existe una interacción dinámica y organizada que favorece el conocimiento de la realidad física y social, del desarrollo del individuo y la sociedad, en general.

Con el propósito de facilitar la tarea del Director en las actividades relacionadas con el proceso de enseñanza-aprendizaje y considerando que en las funciones específicas, a él asignadas, ocupan un lugar preponderante las que se refieren al aspecto técnico-pedagógico, en este capítulo se incluyen, en primer término, las funciones, definiciones y caracterización del proceso de enseñanza-aprendizaje y elementos que en él interactúan. En segundo término, a partir de los conceptos anteriores se describen los elementos constitutivos del subsistema técnico-pedagógico: planes y programas de estudio, apoyo didáctico y las técnicas e instrumentos de evaluación del aprendizaje y se sugieren algunas recomendaciones para su correcta aplicación.

Finalmente, se hace mención a los aspectos relacionados con la acreditación y certificación de estudios, que aunque forman parte del subsistema de control escolar, por su contenido constituyen elementos de apoyo al subsistema técnico-pedagógico, así también se presentan algunas recomendaciones para su aplicación.

4.1 Elementos del Proceso de Enseñanza-Aprendizaje.

Como ya se ha expresado, el proceso de enseñanza-aprendizaje es el conjunto de experiencias científicas, organizadas pedagógicamente, para que interactúen en ellas el

educando, el educador y el contenido programático, con el propósito de formar al educando conforme indica el Artículo Tercero Constitucional (Constitución política de..., 2003) y la normatividad vigente en materia educativa.

En el proceso de enseñanza-aprendizaje el hombre tiene una doble función de educador y educando, de acuerdo al papel que le toca desempeñar en el desarrollo de su vida, de aquí que todos los hombres desempeñan alternativamente las funciones de educadores y educandos, en el desarrollo de su cultura. El contenido está representado por la cultura, la cual incluye toda manifestación concreta o abstracta que el hombre hace en el conocimiento y transformación de su ambiente natural y social; integrada por valores, conceptos, creencias, formas de vida, normas, costumbres y tradiciones que se comparten con un grupo social.

La enseñanza y el aprendizaje son funciones infinitas, integradas en un proceso, ya que el hombre se encuentra inmerso en ellas desde que nace hasta que muere; su propósito, por una parte, es el desarrollo social de los sujetos, y por otra, el desarrollo del grupo social al que pertenece. Para efectos de un estudio teórico se establece que en este proceso intervienen tres elementos: educado, educador y contenido.

En la práctica educativa que se lleva a cabo en un plantel, a cada uno de los elementos que integran el proceso de enseñanza-aprendizaje les corresponde desempeñar una función concreta; asimismo, en nuestro subsistema se les ha definido y caracterizado jurídicamente, desde un enfoque integral, es decir, teniendo en cuenta las interacciones que existen entre ellos al operar de manera permanente y dinámica en dicho proceso. A continuación se presentan cada uno de estos elementos, describiendo los aspectos antes señalados.

1.- Educando.

En el proceso de enseñanza-aprendizaje, que se lleva a cabo en un plantel, al educando le corresponde la función de participar activamente en el proceso educativo como agente de su propio aprendizaje, en el conocimiento y transformación de su realidad natural y social, de manera objetiva, con un sentido crítico y de responsabilidad social que desarrolle su iniciativa y espíritu creador.

Este elemento está caracterizado, en la práctica educativa de un plantel, por los alumnos que encontramos en un diverso número, edad y grado de maduración de acuerdo al estadio o etapa de desarrollo en la que se encuentra. Estos poseen capacidades, necesidades y experiencias propias, las cuales deben ser consideradas en su proceso formativo para facilitar la interacción con el educador y el contenido, para propiciar el cabal desarrollo de su sentido crítico, reflexivo y creador.

2. Educador.

Otro elemento de dicho proceso es el educador, considerado como el recurso humano del plantel escolar, quien tiene como función el facilitar, orientar y animar el proceso de enseñanza-aprendizaje mediante el diseño y conducción de experiencias y actividades que propicien el desarrollo integral del educando y, por tanto, de la sociedad en la que está inmerso. En el Artículo 20 fracción I de la Ley General de Educación (2004) se le considera como otro elemento del Sistema Educativo Nacional, en tanto que en el Artículo 21 de la misma se le define como el "...promotor, coordinador y agente directo del proceso educativo"

Comenta que al educador deben proporcionársele los medios que le permitan realizar eficazmente su labor y que contribuyan a su constante perfeccionamiento; "...para ejercer la docencia en instituciones establecidas por el Estado, por sus organismos descentralizados y por los particulares con autorización o con reconocimiento de validez oficial de estudios, los maestros deberán satisfacer los requisitos que, en su caso, señalen las autoridades competentes, ...las autoridades educativas otorgarán

reconocimientos, distinciones, estímulos y recompensas a los educadores que se destaquen en el ejercicio de su profesión”.

Al educador se le caracteriza, en la práctica educativa, como el docente que tiene a su cargo algún grado de un nivel educativo o bien como maestro especialista (música, educación física, etc.), o como Directivo del plantel. Éstos poseen una formación profesional y experiencia laboral, las cuales deben ser tomadas en cuenta al promover su participación en actividades relacionadas con el mejoramiento de la calidad de los servicios educativos, así como en aquellos que tienen que ver con su propia superación profesional. Es por estas razones que es necesario proporcionarles los medios para realizar eficazmente su labor.

3. Contenido.

Al contenido, como elemento dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje, se le ha asignado la función de constituirse en el objeto de conocimiento de la realidad natural y social, a través del cual se integra y consolida la formación de la conciencia científica, ética y estética del educando.

La Ley General de Educación (2004) señala en su Artículo 47, que “...los contenidos de la educación serán definidos en Planes y Programas de estudio”. Además, contempla que en “...los planes de estudio deberán establecerse:

- I. Los propósitos de formación general y en su caso, de adquisición de las habilidades y destrezas que correspondan a cada nivel educativo;
- II. Los contenidos fundamentales de estudio, organizados en asignaturas u otras unidades de aprendizaje que como mínimo el educando deba acreditar para cumplir los propósitos de cada nivel educativo.
- III. Los criterios y procedimientos de evaluación y acreditación para verificar que el educando cumple los propósitos de cada nivel educativo”.

En los programas de estudio deberán establecerse los propósitos específicos de aprendizaje de las asignaturas u otras unidades de aprendizaje dentro de un plan de estudios, así como los criterios y procedimientos para evaluar y acreditar su cumplimiento. Asimismo, en el Artículo 47, de esta misma Ley se señala que "...en los planes y programas se establecerán los objetivos específicos del aprendizaje y se sugerirán los métodos y actividades para alcanzarlos".

En la práctica educativa de un plantel, el contenido se concreta en el Plan y los Programas de Estudio y los apoyos didácticos, entre los que destacan los libros de texto y cuadernos de trabajo; los instrumentos para la evaluación de aprendizaje, así como las técnicas o metodología para conducir el proceso de enseñanza-aprendizaje y todos los elementos del entorno social que caracterizan a la cultura local, regional y nacional.

Finalmente, cabe agregar que los elementos del proceso de enseñanza-aprendizaje, hasta aquí descritos, concurren en un espacio físico, donde interactúan con otros aspectos relacionados con la prestación del servicio educativo, entre los que se incluyen la planta física escolar, instrumentos para el control escolar, así como las agrupaciones de Alumnos y Padres de Familia, todos ellos regulados por la normatividad y organización que para su funcionamiento ha determinado la propia SEP.

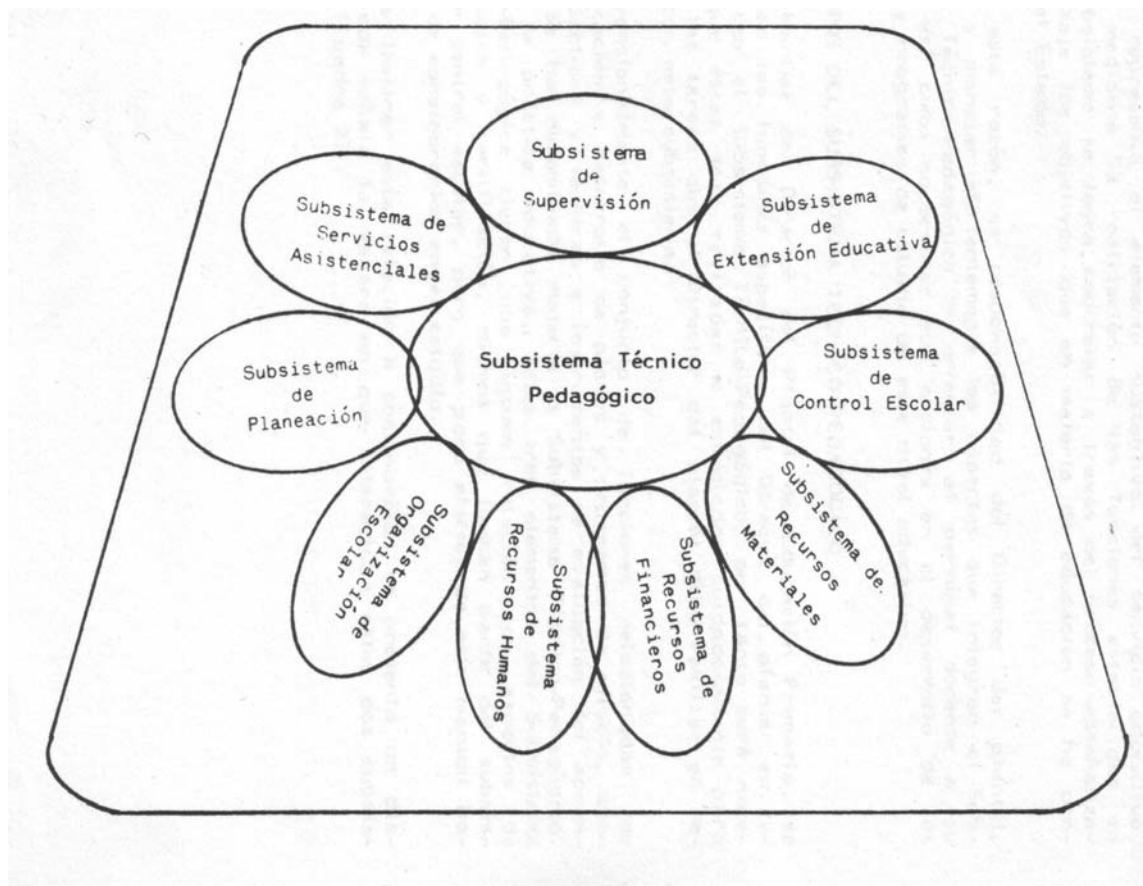
En el orden de apoyo académico al desarrollo del proceso de enseñanza-aprendizaje, los docentes y el Director del plantel cuentan, también, con registros de inscripción, de asistencia y de evaluación de boletas para anotar los resultados de la acreditación, así como los documentos, a través de los cuales, se certifican los estudios de este nivel educativo.

Como todos estos aspectos inciden en la prestación del servicio educativo, para que la escuela primaria cumpla cabalmente con las funciones que tiene asignadas, se ha establecido para su organización y funcionamiento una serie de subsistemas que interactúan de manera integrada hacia un mismo propósito. Entre estos Subsistemas

destaca el Técnico-pedagógico, pues integra los elementos a partir de los cuales se desarrolla el acto educativo, dándole un carácter sustantivo. Los subsistemas restantes aportan los elementos de apoyo para el correcto desempeño de la función educativa.

Para efectos prácticos, a continuación se presenta el Diagrama No. 2, que comprende a todos estos elementos. Como se observa en este diagrama, el Subsistema Técnico Pedagógico resulta ser el eje de las acciones en un plantel, en virtud de que representa el elemento sustantivo del servicio educativo, porque mediante la realización de las funciones establecidas en este Subsistema se logra concretar, a través del proceso de enseñanza-aprendizaje, los objetivos que en materia de educación se ha planteado el Estado. Por esta razón, es responsabilidad del Director del plantel conocer y manejar eficientemente los aspectos que integran el Subsistema Técnico-Pedagógico y orientar al personal docente a su cargo, así como supervisar sus acciones en el desarrollo de los planes y programas de este nivel educativo.

Diagrama No. 2. Subsistemas que comprende el Sistema Educativo de nivel Primaria.

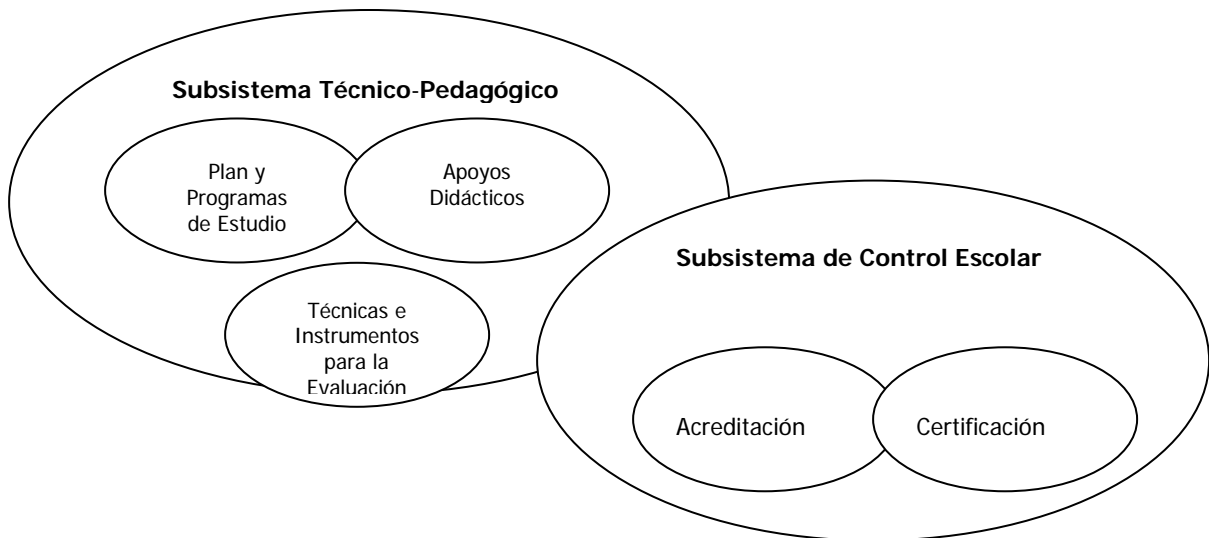


Fuente: Elaborado por la autora en base a la información de la Ley General de Educación (2004).

4.2 Elementos del Subsistema Técnico-Pedagógico.

Convencionalmente, el conjunto de funciones relacionadas con: 1) la aplicación y desarrollo de Planes y Programas de Estudio, 2) los apoyos didácticos y 3) las técnicas e instrumentos de evaluación del aprendizaje se ha denominado como Subsistema Técnico-Pedagógico. Ya en la práctica educativa, estos tres elementos del subsistema Técnico-Pedagógico tienen una íntima relación con aspectos de acreditación y certificación, mismos que forman parte del Subsistema de Control Escolar, pero que para efectos de este trabajo se habrán de considerar en este estudio como un apoyo importante del Subsistema Técnico-pedagógico. Para ilustrar esta relación a continuación se presenta el diagrama No. 3, el cual muestra la manera en que interactúan estos dos subsistemas.

DIAGRAMA No. 3. Vinculación de los Subsistemas Técnico-pedagógico y de Control Escolar.



Fuente: Elaborado por la autora con base en la información de la Ley General de Educación (2004).

Con el fin de ampliar la información que el propio directivo tiene al respecto de los elementos que integran este subsistema, a continuación se lleva a cabo una descripción, tanto jurídica como en términos de operación, de dichos elementos.

4.3 El Subsistema Técnico-Pedagógico y las Funciones del Director.

En la conducción del proceso de enseñanza- aprendizaje dentro de un plantel educativo, cobra relevante importancia el papel del Director como facilitador y coordinador de las acciones que en él se realizan. Con el objeto de facilitar el cumplimiento eficiente de las funciones que el Director tiene asignadas en materia técnico-pedagógica, considerada esta materia como el elemento sustantivo del servicio educativo a su cargo, en este capítulo se pretende identificar las responsabilidades que el directivo tiene con su personal docente, con los usuarios del servicio y con las autoridades del Sistema Educativo del que forma parte.

En primer término se establece la relación que guardan las funciones del Director con las correspondientes del Supervisor y del Docente, lo que permitirá tener una visión global del fenómeno educativo y de la interacción que debe realizar el directivo con su superior y colaboradores.

Asimismo se presentan, para cada función, una serie de actividades sugeridas, las cuales podrán ser enriquecidas, en base a la experiencia del propio Directivo y que pretenden brindarle mayores elementos para el cumplimiento de su tarea.

1). Planes y Programas de Estudio.

En el Glosario del documento "Criterios para Elaborar Planes y Programas de Estudios" (1997, p. 27), se entiende por Plan de Estudio al "...conjunto de contenidos y comportamientos que responden a necesidades del individuo y de la sociedad, y que el educando ha de alcanzar en un determinado nivel de estudios". En él se incluyen las normas que promueven la agrupación de unidades funcionales y organizadas y los criterios sicopedagógicos de organización escolar y evaluación educativa. En ese mismo documento se describe al Programa de estudio como el "...conjunto de contenidos, objetivos y sugerencias de experiencias de aprendizaje y procedimientos de evaluación, organizados lógicamente, psicológicamente y pedagógicamente, referidos a un área o asignatura de un Plan de Estudios a desarrollarse en el transcurso de un período escolar".

Generalmente en los planes y programas de estudio se encuentran integrados o desarrollados los siguientes elementos:

- a) Objetivos de aprendizaje.
- b) Contenidos.
- c) Metodología (como sugerencias de actividades a realizar).
- d) Procedimientos de evaluación.

Los programas de estudio son formulados para cada uno de los grados que el educando va cursando, en su trayectoria escolar. Dentro de los programas de estudio, se encuentran inmersas las finalidades educativas que se pretenden alcanzar para la formación integral del individuo. Los programas de estudio del nivel de educación primaria, han sido elaborados siguiendo una sistematización de acuerdo a las necesidades psicológicas del educando. Para este nivel, cada programa ha sido diseñado para ser aplicado en un período escolar determinado. A continuación se van a definir y analizar los elementos que los constituyen.

a) Objetivos de aprendizaje.

El Consejo Nacional Técnico de la Educación define los objetivos como el enunciado que describe el comportamiento y el contenido que se espera que presente y domine el educando, como consecuencia de un proceso de enseñanza-aprendizaje.

Considerando que los Planes y Programas de Estudio son documentos que se encuentran en permanente evolución, porque así lo indica el Artículo 47 de la Ley General de Educación (2004), el Director del plantel de Educación Primaria deberá actualizar constantemente su conocimiento acerca de estos documentos normativos, especialmente en lo que se refiere a los objetivos de aprendizaje, pues estos son los indicadores más importantes para guiar el trabajo docente y, al mismo tiempo, el parámetro más objetivo para evaluar el desempeño del maestro de grupo.

Para llevar a cabo esta actividad se recomienda:

- Conocer los objetivos generales de toda la educación primaria, para estructurar una imagen acerca de la formación que deberá tener el educando, al terminar todo el ciclo educativo.
- Determinar los objetivos de cada una de las áreas que integran los programas, con el fin de poder establecer relaciones adecuadas entre estos objetivos.
- Identificar los objetivos, más importantes, de cada grado escolar, buscando contar con una evaluación del desempeño del trabajo realizado por los maestros de grupo.
- Conocer los objetivos específicos de aprendizaje, previamente a la visita que el Director debe realizar a los grupos que integran su escuela; ya que esto le permitirá dar orientaciones adecuadas al Docente, encargado del grupo, y evaluar con mayor precisión el desempeño de alumnos y maestros.

b) Contenido.

Otro aspecto de los Planes y Programas de Estudio es el contenido temático, en relación a éste, la Ley General de Educación (2004) en su Artículo 47 especifica que "...el contenido de la educación se definirá en los planes y programas". El contenido temático es definido como "...el conjunto de conocimientos organizados y estructurados lógicamente, pedagógicamente y psicológicamente, en unidades, módulos o temas, según el tipo de Planes y Programas de Estudio que se manejen".

Los contenidos específicos que se incluyen en los programas están íntimamente relacionados con los objetivos de aprendizaje en virtud de que un tema o contenido de asignatura, en general, aparece en un programa relacionado con una actividad o experiencia de aprendizaje.

Cabe aclarar que los objetivos de aprendizaje contenidos en Planes y Programas de Estudio son enunciados de carácter general, que la Secretaría de Educación Pública establece para su cumplimiento, a nivel nacional. Es por esta razón que el Director del plantel deberá orientar a su personal docente para que dichos enunciados se adapten y respondan a las necesidades de carácter regional y local.

c) Metodología.

Otro de los aspectos relevantes dentro de los planes y programas de estudio lo constituye la metodología. Se entiende por metodología a la "...sistematización de pasos o procedimientos orientados hacia la consecución de un fin predeterminado". Respecto de la metodología que está inmersa en las actividades que se sugieren dentro de los planes y programas de estudio, el Director debe recordar primero que el Artículo 49 de la Ley General de Educación (2004) dice que "...el proceso educativo se basará en los principios de libertad y responsabilidad que aseguren la armonía de relaciones entre educandos y educadores; desarrollará la capacidad y las aptitudes de los educandos para aprender por sí mismos, y promoverá el trabajo en grupo para asegurar la comunicación y el diálogo entre educandos, educadores, Padres de Familia e instituciones públicas y privadas".

En este caso el Director del plantel deberá, en primer término, cuidar que el precepto legal, antes mencionado, se concrete en las actividades cotidianas que se desarrollan en el seno de su plantel, para esto debe supervisar constantemente el desempeño del personal docente y los alumnos mediante visitas periódicas a los grupos, buscando garantizar el cabal cumplimiento de esta disposición.

Considerando que la metodología se concreta en la práctica del docente frente a su grupo escolar, el Director del plantel deberá identificar los elementos sustantivos de los métodos de enseñanza que se proponen en los programas, para poder verificar que

éstos se contemplan en el desempeño de las actividades dentro del grupo escolar, para ello se recomienda lo siguiente:

- Identificar la metodología sugerida en los programas, para desarrollar el proceso de aprendizaje de la lecto-escritura.
- Conocer e identificar los pasos más importantes de la metodología que se sugiere para desarrollar cada una de las áreas del programa.
- Revisar las actividades que se sugieren, en el Programa, en un objetivo específico, antes de visitar un grupo escolar, con el fin de que la supervisión realizada tenga un marco de referencia objetivo.

d) Apoyos Didácticos.

Los apoyos didácticos son un elemento más del subsistema Técnico-Pedagógico, que interactúa con los otros elementos del mismo, para facilitar el proceso de enseñanza-aprendizaje. Se consideran como los dispositivos que permiten dar un carácter concreto al contenido de la enseñanza y propiciar la observación y ejecución de actividades de aprendizaje.

Los apoyos didácticos facilitan el aprendizaje y, por tanto, el logro de los objetivos en condiciones óptimas. Se consideran como apoyos didácticos a todos aquellos elementos de los cuales se puede disponer (personas, objetos, lugares, situaciones) para alcanzar un objetivo educativo. Los libros de texto y cuadernos de trabajo constituyen un apoyo didáctico utilizado a nivel nacional por los alumnos de Educación Primaria.

Para llevar a cabo esta actividad se recomienda:

- Que los auxiliares didácticos que se utilicen propicien la actividad y la reflexión de los educandos.
- Que estos auxiliares respondan a las características y necesidades de los educandos y que éstos sean variados.
- Motivar al personal docente para que los materiales existentes en el medio sean utilizados en el trabajo escolar.
- Vigilar que se utilicen los libros de texto gratuitos.
- Orientar al personal docente en la interpretación de los lineamientos técnicos para el uso de los libros del maestro y los libros de texto del alumno.

e) Procedimiento de Evaluación.

La evaluación como otro de los aspectos de los Planes y Programas de Estudios es definida, en el documento de Criterios para elaborar Planes y Programas de Estudio del Consejo Técnico de la Educación como "...el proceso sistemático y continuo, mediante el cual se determina hasta qué punto se alcanzaron los objetivos de aprendizaje previamente establecidos y la influencia de los factores que intervienen en el proceso de enseñanza-aprendizaje, con el fin de tomar decisiones".

Asimismo, en el Artículo 50 de la Ley General de Educación (2004) se estipula que "...la evaluación de los educandos comprenderá la medición, en lo individual, de los conocimientos, las habilidades, las destrezas y, en general, del logro de los propósitos establecidos en los planes y programas de estudio. Las instituciones deberán informar periódicamente a los educandos y, en su caso, a los padres de familia o tutores, los

resultados y calificaciones de los exámenes parciales y finales, así como de haberlas, aquellas observaciones sobre el desempeño académico de los propios educandos que permitan lograr mejores aprovechamiento". La evaluación es importante porque opera como un mecanismo de información que muestra la correspondencia lograda entre lo propuesto en los programas de estudio y los resultados obtenidos de la enseñanza.

El papel primordial de la evaluación es recolectar, analizar y suministrar información oportuna y confiable para la toma de decisiones. Es de suma importancia que el docente y el Director del plantel educativo conozcan las características que identifican la evaluación del aprendizaje, para favorecer la eficacia de su procedimiento. Para que la evaluación se realice de acuerdo con lo estipulado en los programas de estudio se sugiere al Director:

- Conocer el apartado de los programas que se refiere a la evaluación del aprendizaje, para orientar al personal docente.
- Verificar que el docente atienda las diferencias individuales del educando, al aplicar la evaluación, tomando en cuenta los antecedentes de cada alumno, sin descuidar la evaluación del grupo.
- Concretar que el docente tome en cuenta la participación activa y el esfuerzo del alumno y no sólo los conocimientos adquiridos, sin descuidar el logro de los objetivos programáticos.
- Verificar que el docente se apoye en las actividades sugeridas en el programa como complemento de la evaluación del aprendizaje.
- Verificar que el docente refuerce, periódicamente, el aprendizaje del alumno.

4.4 Técnicas e instrumentos de Evaluación del Aprendizaje.

Las técnicas e instrumentos de evaluación constituyen otro elemento del subsistema Técnico-Pedagógico que influye poderosamente en el proceso de enseñanza - aprendizaje. Se entiende por técnicas de evaluación al conjunto de procedimientos que permiten apreciar el logro de los resultados en un proceso, en relación con los objetivos previamente establecidos.

Conforme al documento Criterios para elaborar Planes y Programas de Estudio de la C.N.T.E., se entiende por instrumentos de evaluación a los "...recursos que permiten recoger y sistematizar la información pertinente para un juicio valorativo". Respecto de las técnicas e instrumentos para la evaluación del aprendizaje, el artículo 47 de la Ley General de Educación (2004) indica que en los Planes y Programas se deben establecer los procedimientos para evaluar el hecho de que los educandos han alcanzado los objetivos de aprendizaje propuestos en ellos.

A continuación se incluyen algunas recomendaciones, de carácter general, que el Director del plantel deberá implementar para orientar su trabajo de supervisión escolar, que realizará al interior de los grupos que comprende el plantel a su cargo.

- Comprender y aplicar los lineamientos para llevar a cabo la evaluación del aprendizaje de los contenidos en los planes y programas de estudio, así como de los libros para el maestro.
- Conocer y aplicar el instructivo para la evaluación del aprendizaje, elaborado por todas y cada una de las Direcciones Generales que imparten servicios educativos, como lo indica el propio **Acuerdo 17**.

- Verificar que las técnicas e instrumentos de evaluación se ajusten a las normas establecidas en los planes y programas de estudio, según el **Acuerdo 17** (1978) y su instructivo de evaluación.

- Orientar y asesorar al Docente en la elaboración y aplicación de instrumentos de evaluación, los cuales deben contemplar los siguientes requisitos:
 - Las preguntas elaboradas deben corresponder a los objetivos planteados.
 - Deben presentar un problema bien definido.
 - Deben apegarse a la información fuente, no contemplando una redacción textual.
 - Deben incluir los elementos necesarios para comprender adecuadamente el reactivo planteado.
 - Se deben redactar en términos sencillos, claros y precisos.
 - Deben tener coherencia gramatical.
 - Para cada tipo de reactivo debe señalarse el procedimiento para obtener el resultado.
 - Se deben incluir en un mismo instrumento de evaluación, preguntas estructuradas (de opción múltiple, falso-verdadero, de jerarquización, de apareamiento) y preguntas no estructuradas (ensayos, complementos, etc.).

4.5 Elementos del Subsistema de Control Escolar.

La acreditación y certificación de estudios forma parte del subsistema de Control Escolar. Sin embargo, como se mencionó anteriormente, tanto los elementos del subsistema Técnico-Pedagógico como los de Control Escolar se interrelacionan para el logro de determinados fines comunes. De esta manera, la acreditación y certificación se consideran como elementos de apoyo al subsistema Técnico-Pedagógico, pues a través de estos se determinará, con valores numéricos, el nivel de eficiencia de los alumnos dentro del proceso de enseñanza-aprendizaje.

El instructivo para la aplicación del **Acuerdo 17** de la **Dirección General de Educación Primaria** (1978) señala que "...a través del proceso de enseñanza-aprendizaje, durante todo el curso, el alumno, al realizar diversas actividades o vivir experiencias, debe alcanzar los objetivos de aprendizaje propuestos en los Programas que aseguran la formación necesaria para enfrentar con éxito otras experiencias. Por tanto, la institución escolar debe certificar o acreditar dicha formación a través de notaciones parciales integradas en notaciones finales".

1). Acreditación.

Se entiende por acreditación de acuerdo al Glosario de Evaluación de la C.N.T.E. a la "...acción y efecto de dar cumplimiento a los requisitos para el reconocimiento oficial de la aprobación de una asignatura, área, grado o nivel escolar". La Ley General de Educación (2004) en su Artículo 60, estipula que "...los estudios realizados dentro del sistema educativo nacional tendrán validez en toda la República, además, "...las instituciones del sistema educativo nacional expedirán certificados, y otorgarán constancias, diplomas, títulos o grados académicos a la personas que hayan concluido estudios de conformidad con los requisitos establecidos en los planes y programas de estudio correspondientes. Dichos certificados, diplomas, títulos y grados tendrán validez en toda la República. La Secretaría promoverá que los estudios con validez oficial en la República sean reconocidos en el extranjero. La certificación deberá estar firmada y sellada por el Director del plantel, con la clave, nombre de la escuela y fecha de expedición".

El **Acuerdo 17** publicado en el Diario Oficial de la Federación (28 de agosto de 1978) establece en su **artículo 10** que "...el educando acreditará un ciclo, grado, materia, área de estudio o asignatura de acuerdo con el plan de estudios vigente, cuando obtenga según lo estipulado en la escala de calificaciones, la anotación de 6 o más". Asimismo en su **artículo 11** estipula que "...las Direcciones Generales, de la Secretaría de Educación Pública, a las que se encuentran adscritas las escuelas y demás unidades

que presten servicios educativos, deberán determinar, para efectos de promoción y acreditación de estudios, los requisitos correspondientes". En la educación primaria, la acreditación comprende los grados de Primero a Sexto.

2). Certificación.

Se entiende por certificación, de acuerdo al Glosario de Evaluación de la C.N.T.E., al procedimiento mediante el cual una autoridad legal facultada de testimonio, generalmente por medio de un documento oficial reconoce que un educando acreditó un grado, curso o ciclo educativo.

La Ley General de Educación (2004) en su Artículo 60 estipula que "...la Secretaría de Educación Pública creará un sistema federal de certificación de conocimientos, por medio del cual se expedirá un certificado de estudios y se otorgará diploma, título o grado académico que acredita el saber demostrado", de acuerdo con el reglamento que al efecto se expida y conforme a las siguientes bases:

1. Que los conocimientos se acrediten por tipo educativo, grado escolar o materia;
2. Que para acreditar un tipo o grado escolar deberá comprobarse la acreditación del tipo o grado inmediato anterior;
3. Que los conocimientos se acrediten de acuerdo con los planes y programas de estudio en vigor.

El artículo mencionado señala que "...dichos certificados, diplomas, títulos y grados tendrán validez en toda la República. La certificación deberá estar firmada y sellada por el Director del plantel, con la clave, nombre de la escuela y fecha de expedición. La certificación en el nivel primaria se otorgará al finalizar el sexto grado".

A continuación se presentan algunas sugerencias para que el Director oriente y supervise las acciones de acreditación y certificación:

- Verificar que el alumno haya alcanzado los niveles académicos establecidos en los planes y programas de estudio, a través de una acreditación y certificación que denote el nivel de eficiencia del educando por medio de un valor numérico.
- Supervisar que la acreditación y certificación se ajuste a los lineamientos establecidos en la Ley General de Educación (2004) y el Acuerdo 17 de la Dirección General de Educación Primaria.
- Supervisar que la acreditación y certificación se realicen conforme al calendario escolar.

Finalmente es importante que el Director tenga presente que su labor no sólo se concreta en apoyar o conducir a su personal docente, ya que lo fundamental es el logro de los objetivos del proceso educativo. Para ello, como ya se analizó en los capítulos anteriores, se deben tener claros y actualizados todos los conocimientos referentes a la psicología educativa, teorías del aprendizaje, al desarrollo del niño, del proceso de enseñanza-aprendizaje, de los problemas de aprendizaje, de la elaboración de planes de estudio (currículo), de la evaluación del aprendizaje, acerca de la Administración Educativa, etcétera, para así establecer una excelente interacción con toda la comunidad educativa.

CONCLUSIONES.

En relación con la aplicación de los conceptos mencionados a la labor directiva, a continuación se presentan algunos comentarios.

El currículo escolar tradicional se equipara básicamente con los niveles naturales de desarrollo cognoscitivo. De manera típica, los grados intermedios que corresponden al periodo de las operaciones concretas exigen más aprendizaje conceptual que los primeros grados, pero evitan en gran medida temas abstractos y enfatizan los objetos concretos, los ejemplos específicos u otros auxiliares para promover la comprensión significativa.

La obra de Piaget nos recuerda, sin embargo, que la instrucción de estos fundamentos debe enfocarse en el aprendizaje significativo y en aplicaciones auténticas. Por tanto, los estudiantes deben leer para obtener información y diversión (no sólo para practicar el desciframiento), escribir para comunicar ideas (no sólo para practicar la caligrafía), aprender habilidades de cálculo en el contexto de solución de problemas significativos (no sólo para hacer hojas de trabajo de cálculo) y usar las computadoras para editar composiciones, realizar investigaciones y solucionar problemas (no sólo como libros de trabajo electrónicos).

Coll (1999) enfatiza los siguientes principios que consisten en animar la construcción del conocimiento por parte de los niños vía la implicación activa con el Plan de Estudios, en lugar de la imitación o memorización de hechos o algoritmos. Los niños comienzan a construir sus propias ideas de número, conceptos científicos y lectura y escritura, antes de entrar a la escuela. Un plan de estudios para el desarrollo se construye sobre estos entendimientos. Por ejemplo, se enfoca la instrucción inicial de la adición en la capacidad de los niños, que se desarrolla de manera lenta, para componer y descomponer, de forma física, pequeñas cantidades numéricas, en lugar de la memorización de hechos numéricos reforzados por medio de ejercicios de hojas de

trabajo. Del mismo modo, en la instrucción de alfabetización se enfatizan la lectura y la escritura por el significado, en lugar de la práctica de habilidades aisladas.

En la Escuela Primaria Summerhill se ha aplicado el sistema de instrucción conocido como aprendizaje controlado, que se basa en la creencia de que la mayoría de los alumnos pueden alcanzar notable éxito si se siguen ciertos procedimientos. En este colegio, las docentes organizadas por la directora técnica decidieron llegar a un consenso para trabajar de la siguiente manera:

- 1) El programa se divide en sucesivas unidades estructuradas de una forma lógica, cada una con dos semanas de duración;
- 2) Los alumnos realizan un examen al final de cada unidad antes de pasar a la siguiente;
- 3) Hay suficientes alternativas para la enseñanza y la evaluación, con el objeto de que los alumnos puedan recuperar los contenidos pertinentes si fracasan la primera vez;
- 4) Los alumnos determinan cuanta tarea quieren llevar a casa, esto se decide tomando en cuenta el desarrollo de cada clase;
- 5) Las tareas deben ser moderadas.
- 6) Los libros de la SEP. se trabajan de acuerdo a los estatutos establecidos;
- 7) Los planes y programas de estudio y las preguntas de los exámenes deben adecuarse a los objetivos pedagógicos del colegio y a las normas establecidas por la SEP.
- 8) Se retoman conceptos enseñados anteriormente, en diferentes contextos para ayudar a los estudiantes a lograr un aprendizaje significativo.
- 9) Se trabaja con la teoría constructivista, como lo estipula la Secretaria de Educación Pública; sin renunciar a las aportaciones tan valiosas de las teorías antes mencionadas y tomando de ellas los principios que aporten mejores condiciones para lograr el buen funcionamiento de la escuela. Algunas

aportaciones mencionadas en el párrafo anterior serían los principios rescatados de la teoría de Piaget, que fundamentalmente son los siguientes:

- Atender a los procesos y no sólo a los productos del pensamiento de los estudiantes. No concentrarse sólo en obtener respuestas correctas, asegurarse de que los estudiantes entienden en realidad los conceptos u operaciones realizadas.
- Apreciar el valor del juego junto con las oportunidades de exploración y manipulación, para desarrollar esquemas cognoscitivos, en especial en los primeros grados.
- Percatarse de que los niños aprenden mucho de la interacción entre sí y, en particular, del debate de opiniones conflictivas.
- Recordar que el aprendizaje que ocurre por medio de la exploración activa y el descubrimiento tiene una probabilidad mayor de ser retenido y de ser más significativo que el aprendizaje que ocurre por medio de una respuesta más pasiva a las iniciativas de los profesores.

Se identifica que la Dirección Técnica está comprometida a guiar, apoyar y asesorar a los docentes durante el proceso de planeación y organización de los planes de estudio, exámenes, técnicas de enseñanza y demás elementos, para de esta forma lograr calidad educativa en el plantel. También el director promueve las mejores condiciones para que se de el trabajo colegiado; se tomen en cuenta las propuestas de todos los profesores; se propongan nuevos métodos, formas y recursos didácticos y se sugieran estrategias didácticas alternativas para trabajar dentro del aula. Además, la directora propone mecanismos para poder identificar si hay algún problema de rendimiento escolar o de organización en la estructura escolar. También se lleva a cabo un proyecto escolar en donde la Directora y todo el personal docente promueven, con todo el alumnado, el gusto por la lectura, buscando desarrollar la habilidad de comprensión lectora para mejorar el aprovechamiento escolar en todas las materias.

La relación de la Directora con el personal de la escuela, alumnos y padres de familia debe ser de empatía, respeto y responsabilidad, para que esto se logre, el director debe ser un líder y así lograr los fines establecidos en la Ley General de Educación.

Así también, la directora promueve los programas de formación de maestros, en los cuales se capacita a los docentes con una amplia gama de temas, con el objetivo de elevar la formación de los mismos, buscando incidir en la mejora del proceso de enseñanza-aprendizaje. Algunos de los temas que se contemplan en este proceso son: la motivación en los alumnos; el liderazgo dentro del grupo; la comprensión de los procesos cognitivos; la resolución de conflictos; los tipos de memoria, calificaciones y éxito de los alumnos; el ambiente escolar; la promoción de la lectura en los niños; etc. Otras de las funciones que realiza la Directora de la Escuela Primaria Summerhill son las acciones específicas para la prevención de problemas educativos específicos, como son: la adaptación inicial a la escuela, la detección precoz de alumnos con necesidades educativas especiales, etc., aspectos que requieren la intervención desde las primeras etapas, a través de técnicas de estimulación, posteriormente se busca la implementación de procesos que permitan a los alumnos afrontar, con progresiva autonomía y competencias eficaces, las exigencias de la actividad educativa.

Para lograr todo lo anteriormente expuesto, la Directora se apoya, en todo momento, en los conocimientos obtenidos en la Licenciatura en Psicología Educativa, además de los conocimientos específicos, de la autora de este trabajo, en Administración Educativa y los conocimientos pedagógicos obtenidos durante su experiencia, concretamente en los contenidos de la psicología educativa, desarrollo del niño, currículo y evaluación del aprendizaje, además del gran apoyo recibido por parte de la pedagoga que participa conjuntamente con la Dirección. Todo esto ha permitido que la institución logre un reconocimiento por la comunidad educativa, específicamente los Padres de Familia.

BIBLIOGRAFÍA

BANDURA, A. (1987). **Teoría del aprendizaje social.** Editorial Espasa-Calpe. Madrid, ESPAÑA.

CARRETERO, M. (1994). **Constructivismo y Educación.** Editorial Progreso. México.

CHIAVENATO, Idalberto. (2000). **Teoría General de la administración.** Editorial McGraw-Hill. México.

COLL, C. (1999). **El constructivismo en el aula.** Editorial Graó. Barcelona, España.

COLL, C. (1997). **¿Qué es el Constructivismo?** Editorial Magisterio del Río de la Plata. Buenos Aires, Argentina.

ESCUDERO, Muñoz J. M. (1995). **La gestión como quehacer escolar.** Antología. Universidad Pedagógica Nacional. México.

GAGNÉ, M. R. Y Briggs, L. (1976). **La planificación de la enseñanza: sus principios.** Editorial Trillas. México.

GARCÍA REQUENA, F. (1997). **Organización escolar y gestión de centros educativos.** Editorial Aljibe. España.

GIMENO, J. y Pérez A. (1983). **La enseñanza: su teoría y su práctica.** Editorial Akal. Madrid.

GÓMEZ DACAL, G. (1986). **Administración Educativa.** Diccionario de ciencias de la educación. Editorial Anaya. Madrid.

GÓMEZ, I. y Mauri T. (1986). Valores, actitudes y normas. En: Cuadernos de Pedagogía No. 139. **Fecha, editorial y país.**

GUTIÉRREZ REÑÓN, A. (1981). Administración y gestión de la educación, las funciones de la administración de la educación y la formulación de administradores de la educación. En: Repertorio bibliográfico de administración educativa/G. Gómez Dacal, J.A. Jiménez Eguizábal. Universidad de Salamanca. España. Fotocopia.

HERNÁNDEZ, S. R., Fernández, C. C. y Baptista, L. P. (2003). Metodología de la investigación. Tercera Edición. Edit. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. México.

HUERTA, Charles L. M. y Zamora Campos N. A. (1993). Las reformas en la escuela primaria. Fondo de Cultura de Nuevo León. México.

ISSACS, D. (1994). La función de Mandar. Editorial Anaya. Madrid.

JIMÉNEZ Y CORIA, L. (1997). Organización escolar. Fernández Editores. México.

KELLER, A. (1988). Teoría general del conocimiento. Editorial Herder. Barcelona, España.

KOONTZ, Harold y Wehrich H. (2003). Elementos de la administración. Editorial Mc. Graw-Hill. México.

LINGDGREN, H. C. (1972). Psicología de la enseñanza. Editorial Aguilar. Madrid, España.

LUZURIAGA, L. (1987). Pedagogía. Editorial Losada. Buenos Aires, Argentina.

MILLER, G. A. (1969). Psicología de la comunicación. Editorial Piados. Buenos Aires, Argentina.

MORATINOS. (1983). La Dirección de la Empresa Educativa. Editorial Anaya. Madrid.

PASTRANA, F. L. (1997). Organización, dirección y gestión en la escuela primaria: un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica. Editorial CINVESTAV; IPN. México.

PIAGET, J. (2001). Psicología y Pedagogía. Editorial Crítica. Barcelona, España.

PIAGET J. e Inhelder B. (1985). De la lógica del niño a la lógica del adolescente. Editorial Piados. Barcelona, España.

RODRÍGUEZ FLORES, M. E. (1998). Función directiva Escolar. Guía de autoperfeccionamiento. Editorial Castillo. Monterrey, México.

RODRÍGUEZ VALENCIA, J. (2002). Administración moderna de personal. Editorial Thomson. México.

SEP. (2000). Manual de Organización del Plantel de Educación Primaria. Secretaria de Educación Pública. México.

SEP. (2002). Manual técnico administrativo del director del plantel de Educación Primaria. Secretaria de Educación Pública. México.

SEP. (1997). Criterios para elaborar Planes y Programas de Estudios. Secretaria de Educación Pública. México.

SEP. (1994). **Perfiles de Desempeño para preescolar, primaria y Secundaria.** Secretaria de Educación Pública. México.

SKINNER, Ch. (1946). **Psicología de la educación.** Editorial UTEHA. Buenos Aires, Argentina.

VELÁSQUEZ, Sánchez J. (1993). **Vademécum, del Maestro de Escuela Primaria.** Editorial Porrúa. México.

WADSWORTH, B. (1991). **Teoría de Piaget del desarrollo cognoscitivo y afectivo.** Editorial Diana. México.

LEYES Y REGLAMENTOS.

Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos (2003).

Ley General de Educación (2004).

PROAADEP. Programa de Acciones de Apoyo para Directores de Educación Primaria. Documento no. 3, 1997.