



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 099, D.F. PONIENTE



PROYECTO DE INNOVACIÓN DE GESTIÓN ESCOLAR:

**VINCULACIÓN TÉCNICA, PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA DEL
QUEHACER DIRECTIVO EN EL NIVEL PRIMARIA DESDE LA
PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN ESCOLAR**

P R E S E N T A

MARÍA TERESA RAMÍREZ DÍAZ

MÉXICO, D.F.

AGOSTO DE 2006.



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 099, D.F. PONIENTE



**VINCULACIÓN TÉCNICA, PEDAGÓGICA Y ADMINISTRATIVA DEL
QUEHACER DIRECTIVO EN EL NIVEL PRIMARIA DESDE LA
PERSPECTIVA DE LA GESTIÓN ESCOLAR**

**PROYECTO DE INNOVACIÓN DE GESTIÓN ESCOLAR
QUE PARA OBTENER EL TÍTULO
DE LICENCIADA EN EDUCACIÓN**

P R E S E N T A

MARÍA TERESA RAMÍREZ DÍAZ

MÉXICO, D.F.

AGOSTO DE 2006.

DEDICATORIAS

A la familia y a los amigos
que respetan y alientan la
realización de sueños y
anhelos.

Mi gratitud y reconocimiento a los asesores
de la Unidad 099 D.F. Poniente, que con sus
saberes y orientaciones me develaron que la
función docente va más allá del aula.

INDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I DIMENSIONES DE LAS FUNCIONES DIRECTIVAS	
A. JUSTIFICACIÓN.	5
B. MARCO CONTEXTUAL.	9
1. CONTEXTO SOCIAL.	9
2. CONTEXTO ESCOLAR.	12
CAPÍTULO II ELEMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN	
A. METODOLOGÍA.	14
B. TIPO DE PROYECTO.	25
C. DIAGNÓSTICO.	27
D. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA.	31
E. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.	33
CAPÍTULO III HACIA UN EJERCICIO DE LAS FUNCIONES DIRECTIVAS	
A. PROPÓSITO GENERAL DEL PROYECTO.	35
B. MARCO TEÓRICO.	37
C. ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN.	49
1. PLAN DE TRABAJO.	50
2. FASE DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN.	55
3. REPORTES DE APLICACIÓN.	57

CAPÍTULO IV EVALUACIÓN DEL PROYECTO

A. CONCLUSIÓN..... 70

BIBLIOGRAFÍA

ANEXO 1. CUESTIONARIO

INTRODUCCIÓN

Para transformar la realidad donde se desarrolla la labor docente, es relevante conocer, analizar, interpretar y reflexionar sobre el contexto en que esta se realiza. No basta con observar solo hacia dentro del plantel, se necesita de ir más allá y de comprender que el mundo exterior, con todos sus elementos, influye determinantemente en los logros educativos que se obtienen en la institución escolar.

La labor profesional se realiza en la Zona Escolar número 236, que pertenece a la Dirección de Educación Primaria No. 5 en el D. F., donde el compromiso y responsabilidad inherentes a las funciones que implican el desempeño en la Supervisión, entre otros están, ser el enlace entre la Dirección Operativa y la dirección de cada una de las escuelas.

El trabajo cotidiano, no sólo consiste en la recepción de documentación requerida institucionalmente, sino también se asesora, orienta, acompaña y coordina sobre los aspectos técnicos pedagógicos a incluir en el Proyecto Escolar de cada plantel, que posteriormente se incluirán en el Proyecto de la Supervisión. También se realiza la instalación de programas operativos en los equipos de cómputo, dando la información pertinente a los usuarios. Los documentos que se manejan periódica y secuencialmente, por cada una de las escuelas y deben de ser entregados de manera oportuna y correcta a la Supervisión son: Proyecto Escolar, Plan Anual de Trabajo, Estadística, Plantilla de Personal, Carrera Magisterial, Inscripción y

Acreditación Escolar, Cooperativa Escolar, Asociación de Padres de Familia, Inventario, Reporte de Incidencias, Libros de Texto, Nómina de Personal, Becas, Programa de Escuelas de Calidad, Sistema de Enseñanza Acelerada SEAP 9-14, Programa de Enciclomedia, Programa Contra la Violencia Eduquemos para la Paz y convocatorias de diversos concursos, programas y campañas.

De la cotidianidad del trabajo que se realiza, ha derivado la inquietud relativa al trabajo de la oficina de la Supervisión Escolar, buscando no sea visto únicamente como una administración cuantitativa, que solicita y entrega “papeles” sólo para justificar su existencia; se pretende transformar la percepción para que la cuidadosa preparación y elaboración de la información –requerida institucionalmente- y que realice cada director, sea un referente de la realidad escolar –y no una simulación-, para que permita no sólo conocer y reflexionar sobre los logros y las debilidades técnico- pedagógicas, sino que conduzcan a la selección de estrategias congruentes para mejorar la calidad del servicio educativo que se ofrece en cada escuela.

El marco teórico en el que se sustentarán las propuestas viables de solución, incluyen particularmente la comunicación, participación, interrelación e interacción de todos los actores educativos: Teoría de las Relaciones Humanas, Elton Mayo; Psicología del movimiento (cooperativa), Célestin Freinet; Trabajo en equipos de Guy Delaire y María Luisa Navarro; Propuestas para Gestión Escolar, Guiomar Namó de Mello. Asimismo, se toman en consideración los resultados de trabajos colaborativos avalados por la Organización de las Naciones Unidas de colaboración internacional

para los campos educativos, científicos y culturales (UNESCO) y por la Secretaría de Educación Pública (SEP). Se incluye la teoría psicológica: la psicogenética-cognitiva, con uno de sus representantes: Paul David Ausubel, con el enfoque del aprendizaje significativo.

El paradigma de investigación empleado es de la investigación–acción participativa.

A partir de la definición de la problemática que se ha de abordar y acorde a su dimensión, se seleccionó como alternativa de Proyecto de Innovación: el Proyecto de Gestión Escolar, dado que se dirige a problemáticas que tiene que ver con la transformación del orden y las prácticas institucionales que afectan la calidad del servicio educativo.

Como alternativa de solución se propuso el desarrollo del Curso Taller “Gestión Educativa”, con la participación de los seis directores de escuelas oficiales y en el periodo comprendido de agosto a diciembre de 2005. Los temas a tratar y la distribución de sesiones se señalan en el Plan de Trabajo que se estructuró.

Así en el Capítulo I, Dimensiones de las Funciones Directivas, se justifica el presente trabajo ante la incipiente vinculación técnica, pedagógica y administrativa en el quehacer cotidiano de los directores y se enuncian las características del contexto social y escolar donde se lleva a cabo el trabajo.

En el Capítulo II, Elementos de la Investigación, se describen la técnica e instrumentos de la Metodología empleada y que contribuyen para la obtención del Diagnóstico, la Delimitación y Planteamiento del problema que se circunscribe en a las escuelas primarias adscritas a la Supervisión Escolar Núm. 236.

Es en el Capítulo III, Hacia un Ejercicio de las Funciones Directivas, donde se pone de manifiesto el Propósito General que orientó el Proyecto de Innovación de Gestión Escolar, así mismo se desarrolla ampliamente el Marco Teórico que sustenta este trabajo. En este mismo capítulo se subraya una alternativa de solución a la problemática descrita en el Capítulo II, se desglosa en un Plan de Trabajo para el tratamiento de la problemática y por último se da un Reporte preciso de los resultados obtenidos.

En el Capítulo IV, Evaluación del Proyecto, se arriban las conclusiones generales obtenidas de la aplicación de la alternativa de solución y las actividades del curso taller “Gestión Educativa” que se dirigió a los directores de las escuelas, de su seguimiento y evaluación.

CAPÍTULO I DIMENSIONES DE LAS FUNCIONES DIRECTIVAS

A. JUSTIFICACIÓN

El trabajo docente se desempeña con una concepción habitual con respecto a la formación inicial del maestro, que privilegia cumplir por cumplir, cubrir horario y “agotar” actividades plasmadas en un Plan de Trabajo Anual, con diagnóstico, estrategias y evaluaciones que no reflejan la realidad educativa de la comunidad escolar. Así también, es observable que aún prevalece el modelo tradicional administrativo dentro de la organización escolar, ya que no se ha adoptado el modelo actual organizacional de Gestión Escolar.

Los requerimientos institucionales, derivados de las autoridades operativas: Dirección No. 5 de Educación Primaria y/o Coordinación Sectorial de Educación Primaria, en que se solicita información y documentación a los directores, generalmente, carecen de indicaciones precisas, de criterios unificados, de tiempo y espacios suficientes para su elaboración correcta y su entrega puntual. Ante esta situación, la Zona Escolar, acude a lineamientos operativos y solicita a la instancia superior, asesoría y clarificación de tiempo y forma en la que deben elaborarse los

documentos, de manera que cuando se soliciten a los directores de las escuelas, sea con instrucciones precisas sin que haya lugar a dudas.

El análisis y la reflexión de la información vertida por los directores de las escuelas, refleja una incipiente vinculación técnica, pedagógica y administrativa, desempeñan su labor carente de liderazgo pedagógico, no hay presencia relevante en el ejercicio de las funciones inherentes al cargo, por ignorancia u omisión, denotan falta de organización y planeación; se justifican expresando que es excesiva la carga administrativa - burocrática y que la información al igual que la documentación se solicita para el mismo momento; por lo cual la situación real de la escuela y sus dificultades quedan domésticamente, sólo al interior del aula y de la escuela. Por lo anterior, se infiere que hay carencia de elementos teórico–metodológicos para cumplir responsable y comprometidamente con la función que les corresponde, como se menciona en el Acuerdo 96 (1982), expedido por la Secretaría de Educación Pública, en su Artículo 16:

Corresponde al Director de la escuela:

- I. Encauzar el funcionamiento general del plantel a su cargo, definiendo las metas, estrategias y políticas de operación, dentro del marco legal, pedagógico, técnico y administrativo que les señalen las disposiciones normativas vigentes.

- II. Organizar, dirigir, coordinar, supervisar y evaluar las actividades de administración, pedagógicas, cívicas, culturales, deportivas, sociales y de recreación del plantel.¹

También, es observable que los directores de las escuelas oficiales adscritas a la Zona Escolar, no hacen partícipes a todos los actores de la función educativa de la escuela, quizá los motivos son: los incipientes canales de comunicación entre los actores educativos, la falta de trabajo gestivo, colegiado, corresponsable y colaborativo, se da por hecho que los maestros no son capaces de realizar las tareas encomendadas, actuando cada director como un ente solitario, que se reconoce como administrador-controlador y no como el gestor central; asimismo se presenta una inadecuada distribución y aprovechamiento de los recursos materiales y humanos.²

Las condiciones que favorecerían la actuación del director como líder pedagógico, parten idealmente de no sólo contar con la formación inicial de docente; sino también se hace imperioso adquirir las herramientas necesarias en cursos propedéuticos, de formación y actualización profesional, continua y permanente, acorde a los requerimientos del cargo que desempeña.

¹ QUILEZ Cruz, Manuel. Antología de documentos normativos para el profesor de educación básica. 1ª.ed. Edit. TM S.A. de C.V. México, 1998. P.178

² Bitácora de actividades de las escuelas oficiales de la Zona Escolar Núm. 236. Sept. 2003 – Marzo 2005.

Asimismo, se considera significativo que los responsables de designar a los directores de escuela, evalúen los múltiples aspectos del perfil de líder educativo; pero en este asunto hay que reconocer que es una situación que corresponde exclusivamente a las autoridades superiores institucionales, siendo ellos los únicos responsables de los nombramientos.

La conveniencia de atacar el problema seleccionado, mejorará las condiciones de la organización escolar con la vinculación de los aspectos técnico-pedagógico-administrativo, así también abre la posibilidad de un ejercicio cabal de las funciones directivas, trascendiendo en los resultados dirigidos a ofrecer un servicio educativo de calidad en las escuelas, siendo beneficiarios: directivo, docentes, padres de familia y primordialmente los alumnos. La necesidad de dar respuesta a la problemática conduce a una investigación encaminada a la elaboración de un Proyecto de Gestión Escolar, dirigida al personal directivo adscrito a la Zona Escolar para distinguir las causas que originan el problema y que conduzcan al diseño de una alternativa que ofrezca la posibilidad de resolver la práctica directiva.

Los sustentos teóricos, que habrán de emplearse en el diseño de la alternativa, incluyen aspectos: de administración, de gestión escolar, de liderazgo, de autogestión, de trabajo colaborativo y de aprendizaje significativo.

B. MARCO CONTEXTUAL

1. CONTEXTO SOCIAL

La oficina de la Supervisión Escolar se encuentra en el edificio de la Escuela Primaria 51-2489-236-33-X-023 "Jacinto Canek", que está ubicada en la calle de Huehuetán No. 230, Colonia Héroes de Padierna, C.P. 14200, Delegación de Tlalpan, D.F. La Zona Escolar está conformada por tres escuelas oficiales y dos escuelas particulares en el turno matutino, y por tres escuelas oficiales en el turno vespertino, todas ellas pertenecen a la colonia Héroes de Padierna. La población escolar a la que se presta servicio es de 2468 alumnos, atendidos por 88 maestros frente a grupo.

Las familias de los alumnos, están conformadas por padre, madre y un promedio de tres a cinco hijos. Un alto porcentaje comparte la casa habitación con los abuelos. La gran mayoría de las mujeres adultas se dedican a las labores del hogar y comparten su tiempo en el servicio doméstico y el comercio informal. Los estudios alcanzados por los padres, son en promedio educación primaria concluida, de aquí la preocupación de los padres de obtener un servicio educativo de calidad por parte de la escuela, lo que se demuestra al observar su colaboración y participación en las actividades escolares, aunque estén limitadas por el grado de estudios. El poder adquisitivo de las familias es limitado, con frecuencia muy restringido, aunque no lo consideran como obstáculo para apoyar a sus hijos. La situación de los padres, en ocasiones, genera conflictos con los prestadores del servicio educativo, pues su

postura llega a veces a ser intransigente en la demanda de un trabajo cuantitativo y cualitativo de los maestros.³

La colonia Héroes de Padierna, en la Zona Media del Ajusco, está inscrita a la Delegación Tlalpan, misma que se encuentra ubicada al sur del Distrito Federal, a 23 kilómetros del Zócalo capitalino. Geográficamente está a 19° 17' 22" de latitud norte y a 99° 00' 00" de longitud oeste del Meridiano de Greenwich, con una altitud de 2270 metros sobre el nivel del mar. Colinda al norte con las delegaciones; Álvaro Obregón, Magdalena Contreras y Coyoacán, Al este con Xochimilco y Milpa Alta. Al sur con el Estado de Morelos y el Estado de México; finalmente al oeste con el Estado de México y Magdalena Contreras.⁴ La Zona Media del Ajusco, en la que se localiza la colonia en la que se ubica el centro de trabajo, es considerada como una de las áreas florísticas más ricas de la cuenca de México. Cuenta con cerca de 1000 especies de plantas identificadas; las tierras forestales de Tlalpan, constituyen uno de los últimos refugios de fauna silvestre del Distrito Federal, y de acuerdo con la Comisión Nacional de Biodiversidad, se encuentran en algún estado de riesgo, debido a la alteración que han sufrido los ecosistemas por los asentamientos irregulares y la expansión de la mancha urbana.

³ PROYESCO 2005. Zona Escolar Núm. 236. Diagnóstico de los centros educativos. Apartado 4.

⁴ Cuaderno Estadístico Delegaciones Tlalpan. 2000. INEGI. P. 7

La región es abastecida de agua por las cuencas y subcuencas con las que cuenta. El clima que prevalece en el transcurso del año es semifrío subhúmedo con abundantes lluvias en verano. La temperatura media anual en la región, oscila entre los 8° y 10°, la menor, y 19° y 21° , la alta. La colonia Héroes de Padierna, pertenece a la Zona Territorial No. 4, con una superficie de 4092 km2. y 59 509 habitantes.⁵

Las características del suelo, pedregoso y de montaña, el clima, la flora y la fauna, influyen en las condiciones del trabajo escolar en cada una de las escuelas, ya que, debido a los asentamientos irregulares (paracaidismo), los servicios públicos y vías de comunicación y transporte resultan insuficientes. Se presentan los fenómenos de: movimiento frecuente en la matrícula escolar, deserción y ausentismo escolar, constante cambio de escuela de alumnos y maestros, dificultad para acceder y llegar a tiempo a la escuela. Lo anterior genera que en las cuestiones técnico, pedagógica y administrativa, de cada escuela, tengan que efectuarse ajustes a la planeación y de una oportuna vinculación entre los rubros anteriores, ejecutada por los Directores; lo que en ocasiones no se realiza probablemente por omisión o ignorancia de las funciones directivas.

La población económicamente activa, se emplea en: labores de comercio, servicios profesionales y educativos, industria manufacturera y en la construcción. En la región se cuenta con un Centro Comunitario, que brinda servicios recreativos, deportivos,

⁵ Ibidem

de salud, educativos, de registro civil, lechería Diconsa, oficina postal y de capacitación, superación y desarrollo en las habilidades a la población de todas las edades.

2. CONTEXTO ESCOLAR

La población escolar a la que se presta el servicio educativo es de 2468 alumnos, atendidos por 88 maestros frente a grupo. De los seis directores de escuelas oficiales solo dos son dictaminados, el resto están asignados como encargados del plantel; estos tienen en funciones directivas una antigüedad de tres y hasta doce años. A pesar del tiempo de permanencia y de la experiencia adquirida en el transcurso de su práctica docente, es notorio que sus labores son desempeñadas en un ambiente de “cotidianidad”, lo que no permite que las acciones que desarrollan transformen hacia un cambio propositivo, que impacte positivamente en la calidad del servicio de las instituciones educativas de la Zona.

En el Proyecto de Innovación, “Proyecto de Gestión Escolar”, sólo se abordará la problemática presentada en las escuelas oficiales, esto no quiere decir que no haya situaciones problemáticas en las escuelas particulares, pero las características del contexto interior (Directoras, Docentes de grupo, padres de familia y alumnos) se presenta de forma diferente, y la propuesta de solución viable para la problemática

de escuelas oficiales no corresponde a las características de las escuelas particulares.

Los directores de las escuelas oficiales, a pesar de no desempeñar su trabajo directivo de manera eficiente (por diversas circunstancias): por desconocimiento, por omisión o falta de formación y actualización docente, son personas que se muestran con disposición e interés, aceptan las observaciones, a través del tiempo y de la comunicación que se ha establecido con ellos -supervisión–directores de escuela- se ha logrado un avance significativo y resultados favorables en el trabajo colegiado, que se ve reflejado en el desempeño de su liderazgo pedagógico, su capacidad de gestión escolar y en la vinculación técnica-pedagógica-administrativa en cada una de sus escuelas. Aunque no ha sido suficiente, pues aún se observan deficiencias y limitantes en su trabajo directivo.

CAPÍTULO II ELEMENTOS DE LA INVESTIGACIÓN

A. METODOLOGÍA

El objetivo de toda investigación es llegar a un conocimiento sistemático y objetivo a través de un procedimiento definido que guía la estructuración del trabajo y la obtención de resultados, este objetivo es alcanzado por medio de un método, mismo que deberá ser seleccionado acorde al tipo de problema y las posibilidades del investigador. La investigación de acuerdo a los fines que persiga tiene dos modalidades: investigación pura e investigación aplicada; esta última se trabaja a nivel práctico e incluye entre sus modalidades a la investigación descriptiva, que busca trazar un retrato, una imagen fiel de la realidad a través de una reproducción escrita, que se registra en el momento en que ocurre el hecho. La información debe ser clara y confiable y, se obtiene a través de instrumentos como: encuestas, entrevistas, estadísticas o censos.

La transformación y el perfeccionamiento de la práctica docente son la intencionalidad y el sentido de la investigación educativa. El proceso de investigación debe convertirse en proceso de aprendizaje de modos, contenidos, resistencias y posibilidades de la innovación de la práctica, conforme a valores educativos,

transformando el conocimiento y la acción (a través de la investigación y su reflexión).

El método es el procedimiento organizado de toda investigación, comprende las siguientes fases: observación, cuestionamiento sobre la realidad, exploración, análisis predictivo (hipótesis), evaluación.⁶ Correspondiendo al paradigma de investigación utilizado: investigación – acción participativa.

La observación participante, como procedimiento metodológico de la investigación, ha de conducir al registro de los acontecimientos y de los esquemas de actuación habituales, ha de detectar los por qué de la práctica docente.

Los instrumentos a emplear en la investigación-acción participativa, con el propósito de definir estrategias que den solución al problema planteado son:

- Cuestionario, de seis preguntas, aplicado al personal de supervisión, directivo y apoyos técnicos pedagógicos; para conocer la situación actual en la que se desempeñan los sujetos. (Ver Anexo 1)
- Diario de campo. Registro de actividades propias del cargo de secretaria de supervisión, en él se anotan las características de solicitud, en tiempo y forma, en que los directores tienen que informar y elaborar documentación requerida institucionalmente.

⁶ MAZA Reducindo, Jorge. Conocimiento e investigación. 1ª Ed. Edére. México, 2002. P.p. 111-114.

- Bitácora de actividades directivas diarias. Registro secuencial de entrega-recepción de documentación elaborada por los directores.
- Informe de resultados de Índices de Aciertos Nacionales de Ingreso a Secundaria (IDANIS) y Olimpiada del Conocimiento de las escuelas oficiales.

En la aplicación de un método de investigación, en su inicio, nos enfrentamos a ciertos obstáculos que no permiten problematizar y definir un marco teórico, ya que es la cotidianidad la que nos lleva a actuar por instinto sin tomar en cuenta conocimientos teóricos apropiados.

Al contar con los elementos teóricos necesarios, no sólo se está en la posibilidad de recabar información, sino también de analizarla e interpretarla. En septiembre de 2004 se aplicó un cuestionario a Supervisores de Zona, Directores de Escuela y Secretarías de Zona, un total de 11 personas; con la finalidad de obtener información relativa a la situación profesional de cada encuestado. La primera parte del cuestionario solicita se anoten datos personales y profesionales, después se presentan seis preguntas abiertas. Los cuestionamientos aplicados a cada persona fueron en las siguientes categorías: años de servicio, antigüedad como directivo, preparación académica, opinión sobre la utilidad práctica de la vinculación técnica-pedagógica - administrativa en el quehacer directivo, reconocimiento de la dimensión a la que se da mayor peso y sus motivos y las características que deben conformar

el perfil directivo; asimismo, relatan cómo consideran el papel de la supervisión como enlace entre las autoridades de la Dirección Operativa y la función que desempeñan.

Los resultados de la investigación realizada a través del cuestionario aplicado se muestran en el siguiente cuadro, distribuido por categorías:

Persona	Años de servicio	Antigüedad como directivo	Preparación académica	Opinión sobre utilidad práctica de la vinculación técnica – pedagógica– administrativa	Dimensión a la que dan mayor peso	Características del perfil directivo
1	34	16	Posgrado	Debe ser equilibrada	A las tres	Líder comprometido e innovador.
2	22	10	Normal básica	Ninguna	Administrativa	Líder controlador
3	24	6	Normal básica	Debe ser equilibrada	A las tres	Líder comprometido actualizado
4	24	4	Lic. en Psicología	Ninguna	Administrativa	Líder organizado previsor
5	24	3	Normal básica	Ninguna	Administrativa	Líder administrador
6	21	1	Lic. Educ. Prim.	Debe ser equilibrada	A las tres	Líder innovador y orientador
7	18	2	Normal Superior	Debe ser equilibrada	A las tres	Líder creativo
8	24	7	Lic. en Educ.	Ninguna	Administrativa	Líder comprometido
9	24	1	Lic. en Educ.	Ninguna	Administrativa	Líder comprometido
10	14	-	Lic. en Psicología	Debe ser equilibrada	A las tres	Líder comprometido e innovador
11	24	-	Normal básica	Deber ser equilibrada	A las tres	Líder innovador y comprometido

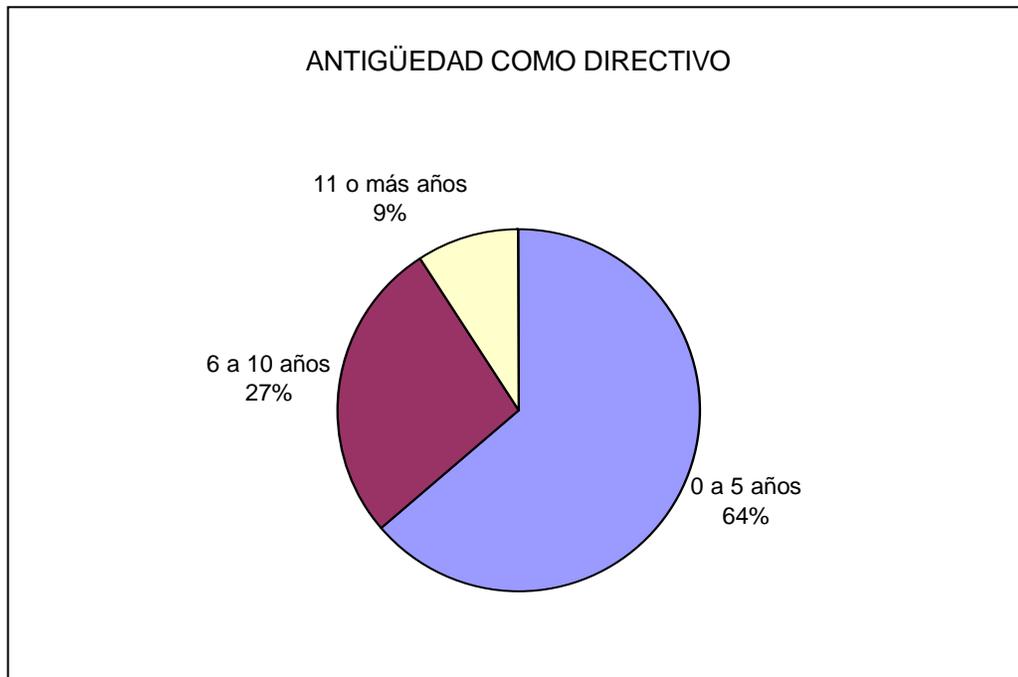
Las gráficas que a continuación se presentan, muestran las tendencias en cada una de las categorías, a través de porcentajes:

Gráfica 1



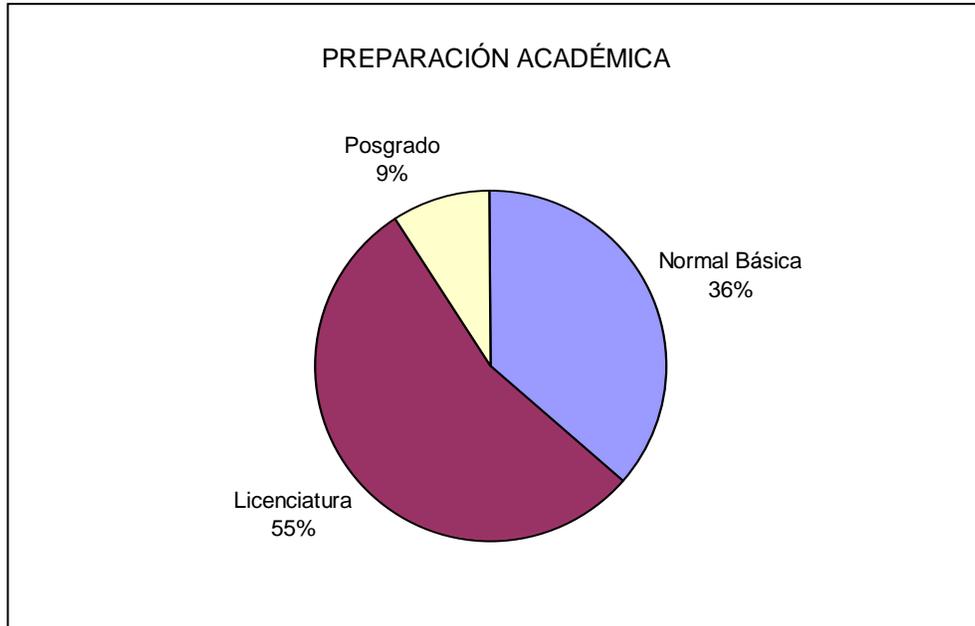
Se observa que el 73% y 9% de los encuestados cuenta con más de 21 años de servicio, se percibe que la mayoría de los docentes terminaron su formación inicial hace más de 20 años, por lo que se podría deducir que por su antigüedad en el servicio tienen conocimiento de las funciones docentes y directivas.

Gráfica 2



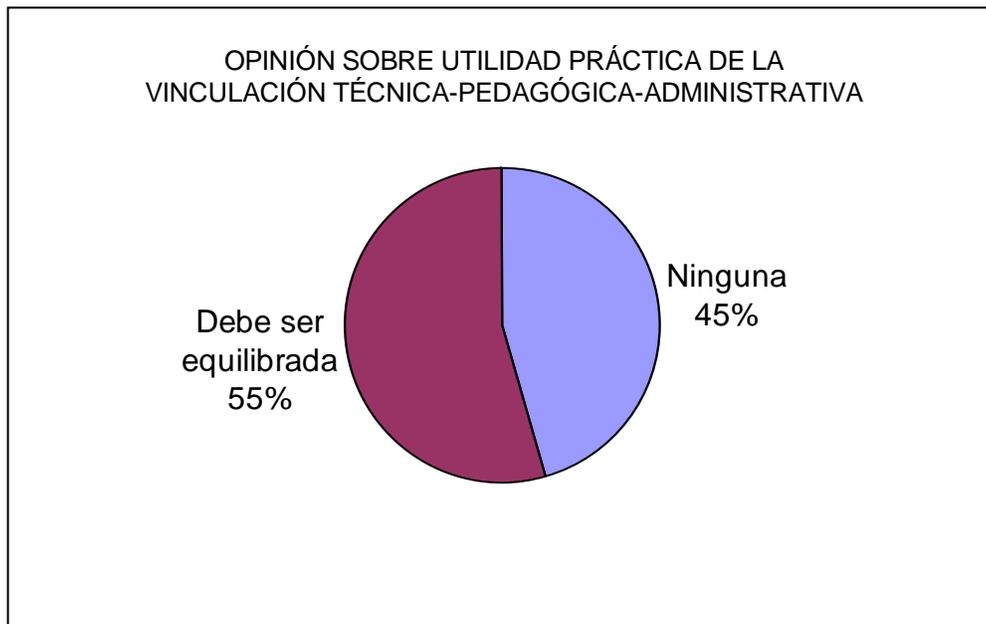
El 64% de los directores cuentan con menos de 5 años en el cargo, por lo que ya por su experiencia tienen conocimiento de las funciones directivas.

Gráfica 3



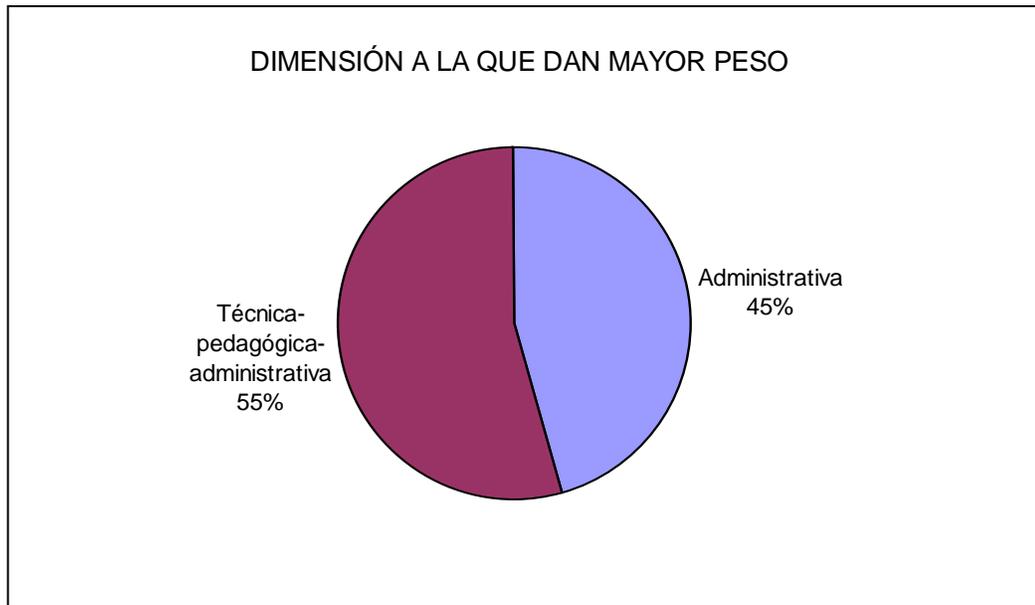
Se distingue que el 36% cuenta sólo con preparación de Normal Básica, lo que denota que no hay presencia de una formación continua y actualizada; a pesar de que todos los estudios son referentes a educación, la formación es diferente ya que no tienen una misma línea de formación profesional. La persona que posee la maestría, el supervisor, por su nivel académico es viable que en el ejercicio de sus funciones conduzca a los directores hacia un mayor dominio directivo.

Gráfica 4



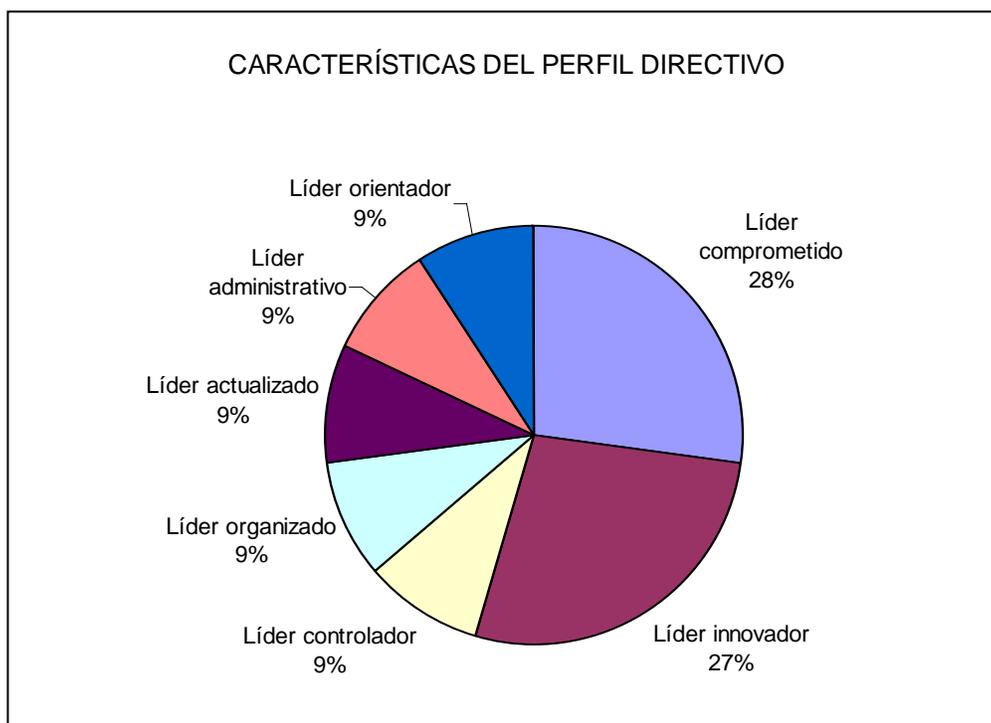
El 45% que opina que no hay utilidad práctica en la vinculación de las tres dimensiones, denota que se conducen como administradores, ejerciendo el poder, sin énfasis en un enfoque técnico - pedagógico que reclama una institución escolar que debe centrarse en el alumno. El porcentaje restante asegura que “debe ser” equilibrada, por lo que no hay presencia de una vinculación en la práctica.

Gráfica 5



La gráfica nos confirma la forma de conducir sus funciones directivas, el 45% reconoce su actividad directiva como administrativa; el 55% expresa que da mayor peso a los aspectos técnico-pedagógico; sin embargo se puede concluir que entre el resultado del cuestionario y la observación participante en el desempeño directivo, se distinguió incongruencia, en virtud de que es incipiente el trabajo en las dimensiones técnica – pedagógica.

Gráfica 6



Entre los cuestionados se distingue que sí se reconocen como líder de la comunidad educativa, sin embargo el enfoque difiere entre ellos; las tendencias muestran como algunos opinan que ser director es equivalente a ser administrador y controlador; el 28% expresa como característica del perfil directivo ser líder comprometido y el 27% líder innovador, lo que permite deducir que tienen apertura para transformar su práctica y que quizá sólo requieran de una adecuada orientación y motivación para ejercer el liderazgo pedagógico que requiere la escuela que dirigen.

A continuación se enuncian los resultados de la investigación – acción efectuada con el grupo de directores:

- a) El ascenso a la dirección de la escuela ha sido por designación institucional, por antigüedad o ser considerado de confianza, más no por escalafón o contar con el perfil directivo que se requiere.
- b) Los canales de comunicación, entre los directores y el personal de la zona escolar, no son los adecuados para una entendimiento en las directrices para la obtención de información y la entrega oportuna, correcta y veraz de la documentación.
- c) El tiempo para la elaboración de documentos, establecido por las autoridades educativas, no es el apropiado para la ejecución del trabajo directivo.
- d) Los resultados de Índice de Aciertos Nacionales de Ingreso a Secundaria (IDANIS) y de Olimpiada del Conocimiento Infantil refieren inconsistencia en el desempeño docente –diferencias notables entre alumnos de un mismo grupo, entre los grupos de una misma escuela y entre las escuelas adscritas a la zona escolar- debida a la ausencia del Director en las aulas y de seguimiento en el proceso de aprendizaje de los alumnos, su asistencia se marca en el Manual del Director de Educación Primaria (S.E.P., 1984)

B. TIPO DE PROYECTO.

La práctica docente es compleja y los problemas que de ella surgen han sido delimitados en tres dimensiones: de contenidos escolares, de gestión escolar y de intervención pedagógica; por lo que el tipo de Proyecto de Innovación por seleccionar con el objetivo de proponer alternativas de solución, debe ser congruente con las características de los problemas y el contexto en el que se presentan.

Para dar un tratamiento adecuado y organizado al problema seleccionado, se eligió como Proyecto de Innovación el Proyecto de Gestión Escolar, dado que su dimensión incide en un problema institucional a nivel de Zona Escolar, en relación con la administración, planeación y organización de cada una de las escuelas oficiales adscritas a ésta; con la elaboración de la propuesta y su puesta en marcha, se intentará transformar el orden y las prácticas institucionales -de dentro hacia fuera- que afectan la calidad del servicio educativo que se ofrece en cada escuela y en la Zona Escolar. Se pretende involucrar en la investigación – acción participativa a los miembros del colectivo de la Zona Escolar (Directores y Supervisor) y dirigirlos hacia la modificación de la práctica cotidiana, al reconocer el valor de la vinculación técnico, pedagógico y administrativo del quehacer directivo. Con la participación e intervención del colectivo se promoverá el ejercicio de la responsabilidad; se favorecerá la toma de decisiones en equipo en la resolución de problemas cotidianos y se facilitará la toma de conciencia de la relevancia de la articulación de lo técnico-pedagógico con el aspecto administrativo.

En la realización de un proyecto de gestión escolar debe considerarse que para la transformación de las prácticas institucionales, no basta la participación receptiva de información o instrucciones de parte del cuerpo directivo, sino que es necesaria la participación consciente y comprometida, que debe darse a partir de tres momentos: la reflexión de la acción, la reflexión en la acción y la transformación de las formas de acción. La participación tiene como propósitos favorecer el ejercicio de la responsabilidad en la vida cotidiana de la escuela, propiciar la toma de decisiones en colectivo y facilitar la toma de conciencia de que la cuestión pedagógica debe jugar un papel central en la escuela.

La investigación-acción, la elaboración del proyecto de innovación, la aplicación y resultados de la alternativa pretenden que la práctica directiva cotidiana se transforme y de que se den respuestas significativas a las dificultades que se presentan a nivel institucional.⁷

⁷ HACIA LA INNOVACIÓN. Antología Básica. Licenciatura en Educación. U.P.N. 1994. P. 97

C. DIAGNÓSTICO

Para la definición del Diagnóstico se recurrió a diversas técnicas e instrumentos para la obtención de datos: Diario de Campo (septiembre 2003 – septiembre 2004), Bitácora de actividades de Zona Escolar Núm. 236 Septiembre de 2003 – Marzo 2005, análisis de información y documentación institucional requerida a Directores de Escuela de dos ciclos escolares⁸, cuestionario aplicado a Supervisores, Directores de Escuela y Secretarías de Zona (11 personas). Ver Anexo 1).

La observación y el análisis de los documentos recopilados, que vierten las opiniones y concepciones de los actores educativos (directores) que generan el problema seleccionado y da título al presente trabajo, conducen a concluir los siguientes resultados:

- Preparación académica: 4 con Normal Básica, 3 con Licenciatura en Educación, 1 con Licenciatura en Historia, 2 con Licenciatura en Psicología Educativa, 1 con Maestría en Administración Educativa.
- Años de servicio: 2 entre 11 y 20 años, 8 entre 20 y 30 años, 1 con más de 30 años.
- Nueve de los once encuestados laboran en dos turnos; situación que permite inferir “copien” la información en la documentación requerida (se copia al haberse detectado coincidencia) a pesar de ser centros de trabajo con características diferentes.

⁸ ARCHIVO DE ZONA ESCOLAR 236. Ciclos escolares: 2003-2004 y 2004-2005.

- Todos coinciden en enunciar los elementos necesarios en el perfil directivo: persona comprometida, receptivos y dispuestos a mejorar su práctica, transformándola.
- La mayoría expresa que: los requerimientos administrativos son únicamente trámites burocráticos sin relevancia y que la función de la Supervisión es solo informativa.
- Piden que los requerimientos de información y documentación sean solicitados con suficiente antelación, que las indicaciones que se den sean precisas y congruentes.
- Se detecta que no existe en la mayoría de los cuestionados, la articulación de los aspectos técnico, pedagógico y administrativo en el trabajo cotidiano; revelando que no hay reconocimiento del valor de lo administrativo como instrumento valioso para conocer la realidad de la comunidad escolar que dirige: sus logros, sus avances, sus carencias y debilidades.
- Desconocen el marco legal que rige a la educación.
- Las relaciones interpersonales de director, docentes, alumnos y padres de familia se presentan solo como “socializante”, sin relacionarse como equipo, no se establecen acuerdos, ni compromisos para brindar un servicio de calidad en la educación.
- Incipiente trabajo colegiado, participativo y colaborativo, no se ponen en común metas y estrategias.

- La organización escolar atiende al modelo administrativo tradicional cerrado, y no al modelo de Gestión Escolar.
- La actualización y profesionalización directiva no se presenta de forma permanente y acorde a las necesidades actuales para el logro de las metas del Proyecto Escolar.

La realidad es resultado de la cotidianidad que habitúa a convivir, sin percibir la problemática en que se es protagonista. Esto impide reconocer la gran necesidad de continuar con la formación y actualización permanente; se observa simplemente la práctica e improvisación, con ausencia de teoría, de metodología y de la articulación de teoría – práctica.

La observación y análisis de la realidad y los resultados de los instrumentos de indagación, conducen a la reflexión de que es necesario: allegarse apoyos y elementos teóricos, realización de intercambio de ideas y de experiencias en trabajo colegiado participativo y de investigación –tanto a nivel Zona Escolar como en cada una de las Escuelas-, definiendo los propósitos, los tiempos de ejecución y seleccionando las acciones viables que orienten el desempeño directivo hacia la transformación del individuo y de orden social de acuerdo a la realidad de cada escuela.

Cabe hacer énfasis, que como docentes comprometidos y con vocación de servicio, debemos procurar acceder a una formación permanente, reconocer la conveniencia de contar institucionalmente con cursos propedéuticos de formación y actualización profesional, acorde a los requerimientos del cargo que se desempeña: supervisor, director, secretario y/o asesor técnico-pedagógico.

La intervención del personal de la Supervisión Escolar, para obtener mejores resultados en la concentración de información y documentación de las escuelas adscritas a la Zona, y que reflejen la realidad de la comunidad escolar, requiere de establecer adecuados canales de comunicación: asertiva y empática, entre los diversos actores educativos –a partir de la teoría de las relaciones humanas y el trabajo en equipo-, siendo abierta, con respeto y confianza para orientar, asesorar, coordinar y dirigir acciones técnico – administrativas para el conocimiento, uso y elaboración de información y documentación requerida.

D. DELIMITACIÓN DEL PROBLEMA

Cada centro de trabajo presenta características peculiares en los individuos y las formas de conducirse, es por ello que el problema que nos ocupa: ausencia de vinculación técnica – pedagógica - administrativa en el desempeño de las funciones directivas, tiene como objeto de estudio a los seis directores de las escuelas oficiales, adscritas a la Zona Escolar Núm. 236 –pertenece a la Dirección No. 5 de Educ. Prim.-; en virtud de que la conducción de la supervisión está definida por su estilo y acciones, por la participación de sus directores, por la comunidad y sus características y por la forma en que interactúan entre ellos. Como resultado de la investigación se pretende seleccionar estrategias que sensibilicen a los actores educativos para un mejor desempeño de sus funciones directivas, vinculando las dimensiones técnica-pedagógica-administrativa. La investigación previamente realizada en el transcurso de dos ciclos escolares anteriores, condujo a la definición de un plan de trabajo, con el cual se pretende desarrollar, en un curso-taller, actividades tendientes para que los directores reconozcan su papel protagónico dentro de la institución educativa. El Curso- Taller “Gestión educativa”, se llevará a cabo en sesiones distribuidas, de agosto a diciembre de 2005 en el local que ocupa la Supervisión Escolar número 236, ubicada en la colonia Héroes de Padierna de la Delegación de Tlalpan.

Es importante destacar que la propuesta no finaliza con la valoración de resultados de la ejecución del plan de trabajo, ya que implica compromiso colaborativo, de dar

continuidad y seguimiento al quehacer directivo, orientado y acompañado por el personal de la zona escolar; de tal modo que las acciones de innovación, de transformación y de mejora estén presentes de manera permanente en cada una de las seis escuelas oficiales, otorgando un servicio educativo de calidad en las instituciones y la optimización del trabajo cotidiano de la Supervisión.

E. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

A partir de la observación, análisis y reflexión de las diversas actividades que se realizan en la Supervisión Escolar, y en la relación estrecha con el enlace que se establece con los directores de las escuelas -adscritas a la zona escolar- se ha percibido que al solicitar la información y documentación, propias del quehacer educativo y establecidas institucionalmente, no se cumple con los requisitos de tiempo y forma, que se implican en la elaboración correcta y entrega oportuna de parte de los directores; por los resultados obtenidos se infiere que la información proporcionada en los documentos institucionales da respuesta únicamente a un requisito administrativo, omitiendo que su veracidad y autenticidad pueden ser herramientas significativas para reencaminar el quehacer técnico – pedagógico de sus escuelas.⁹ Cabe destacar que en la zona escolar se concentra toda la información y documentación elaborada por cada una de las escuelas, si ésta no es entregada en tiempo y forma, se afecta la entrega oportuna de Zona Escolar a Sector Escolar o Dirección Operativa. Así también, se ha detectado que, a pesar de contar con instructivos para la elaboración de documentación, estos no son interpretados adecuadamente al momento de desarrollar el trabajo. Es indicativo la falta de organización y planeación de actividades, omitiendo cumplir las responsabilidades inherentes al cargo directivo.

⁹ Diario de campo. Zona Escolar Núm. 236. Septiembre 2003 – Enero 2004.

Por lo que el problema se establece de la siguiente manera: ¿es necesaria la vinculación técnica-pedagógica-administrativa del quehacer directivo desde la perspectiva de la gestión escolar y el ejercicio de la autogestión y el liderazgo?, se cuestiona al observar que el quehacer directivo sólo tiene un enfoque administrativo, relegando su valor cuantitativo y cualitativo para implementar procesos de mejora en el Proyecto Escolar de cada escuela, lo que hace imprescindible la vinculación técnica – pedagógica –administrativa.

La dirección que tome el presente trabajo será dar seguimiento y continuidad a las funciones directivas, en cumplimiento a los propósitos de la supervisión escolar: orientar, acompañar, fomentar y sugerir acciones encaminadas a establecer procesos de mejora, descubriendo posibilidades de transformar el desempeño directivo y docente en las dimensiones que se han mencionado, reflejándose en la calidad del servicio educativo que ofrecen las instituciones.

CAPÍTULO III HACIA UN EJERCICIO DE LAS FUNCIONES DIRECTIVAS

A. PROPÓSITO GENERAL DEL PROYECTO

Como solución viable y al alcance de los recursos humanos y materiales con los que se cuenta y con el objetivo de reorientar las tareas técnicas, pedagógicas y administrativas, se pretende que en las reuniones colegiadas (supervisor, directores y apoyo técnico pedagógico) y a través del diseño del Curso – Taller “Gestión educativa” se realicen actividades que sensibilicen a los directores en el reconocimiento de la autogestión y liderazgo, retomando y reafirmando el papel de la organización escolar y las formas de conducirla; de la gestión escolar, propiciando que los directores de las escuelas oficiales asuman reflexiva y críticamente su práctica de gestor y líder pedagógico; asimismo, se adquieran directrices que unifiquen en tiempo y forma los procedimientos, reconociendo el propósito auténtico de la información y elaboración de documentación de cada escuela –indicadores cuantitativos y cualitativos para la definición de procesos de mejora-, así como su utilidad para la redefinición de estrategias que aseguren la vinculación técnica, pedagógica y administrativa en el desarrollo de las funciones directivas y de

supervisión que garanticen logros sustentables. Se busca ir más allá de la entrega correcta y oportuna de información y documentación de parte de los directores, se pretende a través de las actividades del curso taller: sensibilizar y actualizar a los directores para el cumplimiento permanente de sus funciones directivas, y con ello mejorar las condiciones de organización, planeación y ejecución de acciones que redunden en implementación de procesos de mejora permanentes al interior de cada una de sus escuelas.

Así también, se asistirá periódicamente a cada escuela para observar, acompañar, orientar y dar seguimiento a las actividades propias del director de escuela; las observaciones se registrarán en un diario de campo y se confrontarán con las evaluaciones parciales y de final del curso taller.

B. MARCO TEÓRICO

La relevancia de la vinculación técnica, pedagógica y administrativa en el desempeño de las funciones directivas, radica en la veracidad de la información vertida en la documentación que manejan los directores, siendo reflejo real -cuantitativa y cualitativamente- de las condiciones de la escuela, cumpliendo una función indicadora que permita realizar ajustes al Proyecto Escolar, así como la redefinición de propósitos que conduzcan a la implementación de estrategias viables para la modificación de la práctica cotidiana y el servicio educativo que se presta.

En la búsqueda de la eficiencia, la administración es incluida dentro del quehacer educativo. Administrar incluye los procesos de: planear, organizar, dirigir, coordinar y controlar, por lo que corresponde al administrador la definición de estrategias y técnicas que el permitan asumir y cumplir con los procesos que implica dirigir una organización. La institución educativa es considerada una organización compleja, integrada por estructuras formal e informal, en la que se presenta un andamiaje de roles.

Las teorías que se han aplicado a la administración han evolucionado desde su aparición y hasta nuestros días; siendo la Teoría de las Relaciones Humanas la que todavía está presente en las organizaciones. Elton Mayo, fundó en 1931, junto con sus colaboradores esta teoría en la que expresa que debe haber una concepción de las relaciones humanas en el trabajo, defendiendo puntos de vista como son: que el

trabajo es una actividad típicamente grupal, el individuo reacciona como miembro de un grupo, la colaboración está presente entre los individuos, los motivos para el desempeño del individuo se centran en el reconocimiento y valoración, el individuo percibe que se satisfacen sus necesidades básicas como miembro de la organización.

El enfoque humanista (1942) de la administración al interior de la escuela, permite el desarrollo de proyectos, la óptima distribución y organización de recursos, mejoran las condiciones de la organización, se cuenta con compromisos y disposición de los miembros del colectivo escolar.

El individuo es considerado “homo – social”, Elton Mayo (1942), enunció que el ser humano es motivado por recompensas sociales, por el reconocimiento del grupo donde convive. El individuo es motivado por la satisfacción de sus necesidades: sociales, sentimientos, deseos y temores. La eficiencia al interior de la institución mejora notablemente cuando el individuo es reconocido y valorado; se presenta una dinámica de colaboración y de participación.

Sin embargo, el devenir socio–histórico y la condición económica globalizadora mundial, obliga a reconocer la necesidad de abandonar en las escuelas, por los líderes educativos, el modelo administrativo -tan tradicional y enraizado en las instituciones- rediseñando a la organización escolar a partir del modelo actual de

Gestión Educativa. Se presenta un esquema comparativo¹⁰ donde se pueden observar claras diferencias, entre uno y otro modelo:

ADMINISTRACIÓN ESCOLAR	GESTIÓN EDUCATIVA
Baja presencia de lo pedagógico	Centralidad de lo pedagógico
Énfasis en las rutinas	Habilidades para tratar con lo complejo
Trabajos aislados y fragmentados	Trabajo en equipo
Estructuras cerradas a la innovación	Apertura al aprendizaje y a la innovación
Autoridad impersonal y fiscalizadora	Asesoramiento y orientación profesionalizantes
Estructuras desacopladas	Culturas organizacionales cohesionadas por una visión del futuro
Observaciones simplificadas y esquemáticas	Intervenciones sistémicas y estratégicas

Las actividades de la gestión educativa pueden integrarse en tres acciones: reflexión, decisión y ejercicio del liderazgo; que conducen a identificar tres componentes esenciales, que operan interrelacionados y recíprocamente potenciados, porque la gestión educativa implica y fomenta la integración de diversos saberes, prácticas y competencias: liderazgo pedagógico, aprendizaje organizacional y pensamiento sistémico y estratégico.

El liderazgo pedagógico es entendido como un conjunto de prácticas intencionadamente pedagógicas e innovadoras, que dinamicen la organización educativa a partir de objetivos tendientes a lograr aprendizajes potentes y significativos para todos los alumnos; su cabal ejercicio proporcionará sentido de dirección y finalidad, conllevando una cultura organizativa y participativa (Edward Lower. 1986).

¹⁰ S.E.P. Curso taller “El Personal Directivo y la Gestión Escolar”, México 2003. P.p.1

El aprendizaje organizacional se presentará en la medida en que las organizaciones amplíen el ámbito en el que pueden diseñar e intervenir para transformar y mejorar prácticas y resultados. El pensamiento sistémico y estratégico inicia con la reflexión y la observación de lo que se pretende alcanzar, tras la comprensión de lo esencial se aventura a diseñar las posibles dinámicas para alcanzar los objetivos; a través de un reflexivo y estudiado proceso de toma de decisiones, la gestión educativa construye las acciones y comunicaciones para concretar una visión de futuro consensuada y compartida¹¹

La gestión educativa debe entenderse como una nueva forma de comprender y conducir la organización escolar, que llegue a ser un proceso práctico, generador de decisiones y comunicaciones específicas de manera colegiada. La gestión, más que controlar a los sujetos, reconoce la necesidad de propiciar múltiples espacios de formación en competencias clave para todos los actores del sistema. El director de escuela, pasaría de administrador a gestor, quien al ejercer el liderazgo pedagógico concerta, acompaña, comunica, motiva, educa y propicia la participación de todos los actores educativos, en la búsqueda y definición de acciones, así como en la toma de decisiones para llevar a cabo procesos de mejora y transformación en las condiciones del trabajo institucional y el servicio educativo que se ofrece.¹²

¹¹ S.E.P. Curso Taller “El personal directivo y la gestión escolar. México 2003. P.p.47-49

¹² GORROCHOTEGUI Alfredo Antonio. Manual de Liderazgo para Directivos Escolares. Edit.La Muralla S.A., Madrid,1997. P.p. 37-42

Los directivos son individuos pluridimensionales (existencial, racional, concienzual, emocional, comunicacional) cuyo desarrollo es propio de un proceso intra e intersubjetivo, al constituirse como un agente social cuya presencia se cristaliza en la coexistencia misma, creando su propia historia, que devela sus potencialidades: racional, emocional y ético que implica actuar en colectivo y por el colectivo, con base a una reflexión crítica y con una finalidad. Son personas a quienes se les designa o autoriza patentar autoridad y poder, asumiendo la responsabilidad de organizar, operar y administrar una escuela, teniendo que rendir cuentas del buen funcionamiento; siendo este desempeño que obliga a la eficiente vinculación de los aspectos técnico, pedagógico y administrativo de todos los asuntos inherentes a la institución educativa.¹³

Las funciones directivas incluyen: diseño de propósitos a alcanzar, establecimiento de jerarquías, funciones, obligaciones, tareas y responsabilidades; guiando y reorientando acciones. El proceso administrativo que emprenda el Director está precisado en cinco ámbitos:

- 1) Planear: Determinar objetivos, metas, políticas y recursos. Orientar el desempeño técnico–pedagógico de los docentes y las implicaciones del proceso enseñanza – aprendizaje.

¹³ GARCÍA Luna, Juana Dolores. Perfil del personal directivo de educación básica. Coordinación Sectorial de Educación Primaria. S.E.P. México, D.F. P.p. 54.

- 2) Organizar: Tiene la facultad de asignar funciones y delegar responsabilidades en los diferentes ámbitos: técnico, pedagógico y administrativo, mantenimiento del edificio escolar y vinculación de acciones con los padres de familia.
- 3) Integrar: proporcionar programas de estudio, materiales didácticos y libros de texto; distribuir aulas y mobiliario, realizar trámites para adquisiciones.
- 4) Dirigir: propiciar desempeño eficaz, promoviendo la aplicación de métodos, técnicas y procedimientos didácticos, así como verificar el cumplimiento de responsabilidades.
- 5) Controlar: la acción técnico – pedagógica a través del seguimiento del proceso enseñanza – aprendizaje, estableciendo y ejecutando los instrumentos de planeación y evaluación conforme a la normatividad establecida.¹⁴

El enfoque del aspecto administrativo que se adopte al interior de la escuela, debe llevarse a cabo de forma participativa: definiendo la responsabilidad de los actores educativos, propiciando la eficiencia en el uso del tiempo y de los recursos, distribuyendo adecuadamente las actividades y los materiales disponibles, reconociendo la presencia de un líder que acompaña y coordina las actividades, estableciendo canales adecuados de comunicación que brinden seguridad y confianza, motivando al grupo para la obtención de mejores logros.

¹⁴ S.E.P. Manual del Director de Educación Primaria. México, 1986. Cap. II, p.p. 13-16

Por todo lo anterior, se puede distinguir la importancia de la presencia de una buena administración al interior de las instituciones educativas, debiendo vincular este aspecto a lo técnico–pedagógico, ya que nos brindará indicadores de la situación auténtica y de las tareas que pueden definirse para elevar la calidad de educación que se ofrece.

Para el desempeño directivo y docente es ineludible que las tareas se realicen con una perspectiva de equipo, el líder de cada escuela debería apoyarse en los principios básicos para la conformación de éste, en el que se actúe organizado para el logro de los mismos propósitos y el bien común.

Célestin Freinet, en la búsqueda de una psicología del movimiento, más dialéctica y humana, encarna uno de los más vigorosos intentos de transformación profunda de la escuela: una educación para el pueblo, la educación por el trabajo conjunto. Impulsó y protagonizó la historia de “un equipo de maestros de la base, organizados como francotiradores, al margen de la ortodoxia docente y trabajando a contracorriente, incluso clandestinamente, para renovar la escuela del pueblo”.¹⁵

Guy Delaire, sustentado en la pedagogía de Freinet, enuncia que el trabajo en equipo “implica organización, que consiste en el reparto de tareas y de puestos de

¹⁵ FREINET, Elise. Nacimiento de una pedagogía popular. Ed. Laia, Barcelona, España. 1975. P.5

trabajo que conllevan a un fin colectivo, a una relación interpersonal, con un líder que organiza, coordina y controla las acciones del conjunto”.¹⁶

El trabajo en equipo, al interior de la escuela, permite poner en práctica las aptitudes individuales por el bien común, con ayuda mutua e interdependencia entre los miembros, dirigiéndose los propósitos definidos y establecidos en colectivo, tomando en cuenta que es a partir del director y docente este trabajo en equipo, dirigido a involucrar a todos los actores educativos en los acuerdos y compromisos, toma de decisiones y procesos de mejora en todos los ámbitos que conciernen al buen funcionamiento de la institución.

El trabajo en equipo, entendido como trabajo en colaboración en las instituciones educativas, tiene que ver con los procesos que faciliten la comprensión, planificación, acción y reflexión conjunta acerca de qué se quiere hacer y cómo, equipo de trabajo que construya competencias profesionales y educativas para todos.

María Luisa Navarro (1999), a partir del estudio y análisis del funcionamiento de equipos, cita que “el fin principal del trabajo por equipos incluye dominios”, que el individuo alcanzará y que se distinguen de la siguiente forma:

¹⁶ DELAIRE, Guy. Los equipos docentes: formación y funcionamiento. Ed. Madrid, España. Edit. Narcea, 1991. p.18

- a) Dominio social: desarrollar las virtudes sociales en un ambiente de cooperación, solidaridad y comprensión.
- b) Dominio intelectual: desarrollar las capacidades de aprender a aprender con la interacción interpersonal y la ejecución de habilidades y aptitudes.
- c) Dominio moral: observar y practicar valores dentro del grupo; ejercer compromiso y responsabilidades.

Aunque cabe señalar que para ser integrante de un equipo, auténticamente participativo y colaborativo, se requiere la adquisición personal de la capacidad de autogestión, que consiste en la autonomía, poder o autoridad docente que permite actuar con independencia de criterio y que le reconozca su protagonismo en las decisiones en torno a la selección, organización y transmisión de conocimientos, ideas y experiencias tendientes a los procesos de transformación educativa.

El desarrollo de la innovación de la práctica directiva en la línea de los aspectos técnico, pedagógico y administrativo progresistas, a través de la elaboración conjunta de metas, roles y estrategia, implica el autoconocimiento de las competencias profesionales y personales disponibles, lo que evidenciará la capacidad de autogestión.¹⁷

¹⁷ CURSO LIDERAZGO Y AUTOGESTIÓN. Coordinación Sectorial de Educación Primaria. Administración de Personal. S.E.P. México, 2004, p.p.19-20

El trabajo administrativo que se realiza en la escuela debiera ser una actividad paralela al trabajo técnico – pedagógico, que articulados y a partir de la realidad concreta ofrezca parámetros cualitativos y cuantitativos que contribuyan a la búsqueda de soluciones viables a las dificultades escolares y fortalezcan los ajustes del Proyecto Escolar.

Aunque en la realidad se percibe una disociación que influye en términos de calidad y equidad en el proceso educativo llevando repercusiones a la función social que debe cumplir la institución: transformar la realidad del individuo.

En un trabajo colaborativo, del Instituto Internacional de Planteamiento de la Educación (UNESCO, 2000): Un pasado aún presente en la administración escolar, se señala que: “la falta de especificidad de las instituciones educativas, la estandarización reglamentaria, el control externo y formal, el desacople estructural, el desprecio de la cooperación, el bloqueo de la innovación y la visión trivial sobre el funcionamiento real del sistema educativo, puede resumirse en la disociación entre lo pedagógico y lo administrativo, al punto de relegar y ocultar las discusiones educativas”.¹⁸

¹⁸ IIPE, UNESCO. Desafíos de la educación. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires, Argentina. 2000. P.p. 7-12.

Es innegable que el individuo en el transcurso de su vida, de manera continua, a través de procesos subjetivos, pensar, sentir y actuar, aprehende la realidad y los modos y estrategias de interacción sobre ella. En virtud de lo anterior, los docentes no están ajenos a obtener aprendizajes intencionados para mejorar el desempeño de sus funciones. La psicología genético cognitiva, teoría con un enfoque mediacional, aporta derivaciones didácticas que sustentan las acciones pedagógicas en el proceso de aprendizaje sistematizado.

Paul David Ausubel (1976), uno de los representantes de ésta corriente, se ocupa del aprendizaje, para él, es “un tipo de aprendizaje que alude a cuerpos organizados de material significativo”, lo denomina aprendizaje significativo, por recepción o por descubrimiento, es la vinculación sustancial de las nuevas ideas y conceptos con el bagaje cognitivo del individuo.¹⁹ Las condiciones del aprendizaje significativo son la potencialidad significativa del material y la disposición positiva del individuo respecto del aprendizaje motivacional, emocional y actitudinal. Los nuevos significados son el producto de un intercambio que se generan en la interacción del nuevo concepto significativo con las ideas que posee el individuo de su estructura cognitiva.

¹⁹ GIMENO Sacristán, J. y PÉREZ Gómez A.I. Comprender y transformar la enseñanza. 7ª. Ed. Edit. Morata. España, 1998. P. 46.

Por lo que los directores, a pesar de ser adultos y de contar con formación docente, son susceptibles de adquirir aprendizajes significativos y de comprender sus relaciones a través de materiales verbalmente recibidos y de la interacción con el medio donde se desenvuelven.

El director de escuela, designado institucionalmente, se enfrenta a retos y obstáculos para el desempeño de sus funciones: la cotidianidad, la carencia de formación y actualización profesional, la indiferencia y la omisión pueden llevarlo a la improvisación y a la conducción no eficiente de la institución de la que es líder. Es en este punto donde se hace imprescindible: tener conocimiento cabal de las funciones directivas, contar con vocación docente, prepararse profesionalmente para articular los aspectos teóricos con los prácticos, y con ello diseñar adecuadamente una organización y planeación que permita el logro de los propósitos educativos; todo ello sin olvidar el trabajo colaborativo y participativo.

C. ALTERNATIVA DE SOLUCIÓN DEL PROBLEMA

La alternativa que se propuso para reorientar las tareas directivas con una vinculación técnica, pedagógica y administrativa tendientes a la transformación del quehacer cotidiano, de los directores de las seis escuelas oficiales adscritas a la Supervisión Escolar Número 236, es la impartición de un curso taller en siete sesiones colegiadas, de dos horas cada una, que se llevó a cabo de agosto a diciembre de 2005.

Al término del curso taller se pretende: sensibilizar a los directores de las escuelas oficiales, para transformar el quehacer cotidiano, de las funciones inherentes a su cargo, vinculando los aspectos técnico, pedagógico y administrativo desde la perspectiva de la gestión escolar y el ejercicio de la autogestión y liderazgo.

Así también, se asistió periódicamente a cada escuela para observar, acompañar, orientar y dar seguimiento a las actividades propias del director de escuela; las observaciones se registraron en un diario de campo y se confrontaron con las evaluaciones parciales y final del curso taller.

1. PLAN DE TRABAJO

CURSO TALLER “GESTIÓN EDUCATIVA”

PROPÓSITO GENERAL: QUE LOS DIRECTORES DE LAS ESCUELAS TRANSFORMEN EL QUEHACER COTIDIANO DE LAS FUNCIONES INHERENTES A SU CARGO, VINCULANDO LOS ASPECTOS TÉCNICO, PEDAGÓGICO Y ADMINISTRATIVO, A PARTIR DE LA GESTIÓN ESCOLAR Y EL EJERCICIO AUTOGESTIVO Y DE LIDERAZGO.

SESIÓN	TEMA	PROPÓSITO	ACTIVIDADES	RECURSOS MATERIALES	EVALUACIÓN	OBSERVACIONES
1ª. 25-AGO-2005 9.30 A 10.30 HRS.	PRESENTACIÓN DEL PLAN DE TRABAJO DEL CURSO TALLER A LOS DIRECTORES	Conozcan el propósito del curso taller, el cronograma, los temas y las actividades de trabajo que se proponen.	* Exposición de motivos y presentación de la propuesta de innovación. * Descripción del cronograma, temas y actividades a realizar para el logro del propósito general. *Consensar la asistencia y participación al curso taller.	*Láminas con temas, propósitos general y por sesión. *Rotafolio, marcadores. *Cronograma.		
2ª 9-SEP-2005 9.30 A 11.30 HRS.	AUTOGESTIÓN	Reconozcan las capacidades y habilidades propias: sus fortalezas, debilidades, obstáculos, alternativas, y cómo puede transformar su práctica a través de ellas.	*Observe video motivacional “Historia de una vida” e intercambie opiniones ante el grupo. *Elabore línea de vida personal (5,10,15,20 años),destacando aquellos acontecimientos que “marcaron” su forma de ser (+/-). *Señale con color distinto los aspectos personales:	* Video motivacional, con fragmentos de etapas del ser humano. * Hojas blancas, cartulinas, marcadores, tijeras. *Material recortable: carteles y	*Elaborará cartel con imágenes, por equipo, que represente el planteamiento de situación problemática de su escuela y su solución, *Escribirá definición de autogestión y enlistará sus habilidades para resolver una situación	

<p>Continua- ción de 2ª sesión.</p>			<p>fortalezas, debilidades, obstáculos. *Distinga que esos aspectos conforman sus competencias para resolver situaciones cotidianas. *Concluya que esta habilidad se reconoce como autogestión. *Integrado en equipo, seleccione un problema cotidiano de escuela. *Escriba en hojas de rotafolio: problema seleccionado, fortalezas y valores de la comunidad escolar que pueden favorecer su solución, así también las dificultades a las que se enfrentará para resolver. *Proponga solución del problema seleccionado y lo inscriba en la lámina. *Ilustre con imágenes que recortará del material proporcionado. *Explique su trabajo ante el grupo. *Concluya que el grado de autogestión que se ejerza permitirá mayor autonomía al interior de la escuela en la solución de problemas cotidianos.</p>	<p>revistas viejas.</p>	<p>y como inciden en su práctica.</p>	
---	--	--	---	-------------------------	---------------------------------------	--

<p>3^a 7-OCT-2005 9.30 A 11.30 HRS.</p>	<p>LIDERAZGO</p>	<p>Identifiquen los conceptos de líder, liderazgo y los tipos de liderazgo. Expresen que tipo de líder es y como incide en la práctica docente.</p>	<p>*Observe el video "Líderes en la historia" y comente con el grupo sus impresiones. *Enuncie funciones del líder educativo y cómo se ejerce el liderazgo. *Proponga por equipo características del líder educativo y las posibilidades de la transformación del quehacer directivo, lo escriba en hoja de rotafolio. *Compare su cuadro con el cuadro de características de líder educativo que se le presente. *Exponga y comente su trabajo ante el grupo.</p>	<p>* Video con fragmentos de diferentes personajes líderes. * Video proyector y acetatos con tipos de líder. * Esquema organizacional de escuela. *Rotafolio y marcadores.</p>	<p>*Elaborará lista de características de los diferentes tipos de líder. *Escribirá conclusión de líder pedagógico: características y el cómo incide en su quehacer directivo. *Expresa características de líder educativo que posee y aquellas que necesita retomar o reforzar.</p>	
<p>4^a 21-OCT-2005 9.30 A 11.30 HRS.</p>	<p>FUNCIONES DIRECTIVAS</p>	<p>Distingan las funciones que corresponden a su cargo, las dificultades y las herramientas con las que puede enfrentarlas.</p>	<p>*Lea y comente los textos. *Enliste en hoja de rotafolio, por equipos, las funciones directivas, incluyendo los recursos materiales y humanos con los que cuenta. *Intercambie ideas y experiencias. *Concluya cómo puede simplificar sus tareas.</p>	<p>* Documentos normativos institucionales. * Proyecto Escolar de cada escuela. * Rotafolio, hojas blancas, marcadores.</p>	<p>*Enlistará sus funciones directivas y las propuestas para transformar su quehacer directivo favorablemente.</p>	
<p>5^a 11-NOV-2005 9.30 A 11.30 HRS.</p>	<p>RELEVANCIA DE LA VINCULACIÓN TÉCNICA –</p>	<p>Distingan las tareas que corresponden a cada dimensión que incluye su función</p>	<p>*Lea y comente los textos. *Identifique las dimensiones del</p>	<p>* Documentos administrativos. * Esquema organizacional</p>	<p>*Registrará a partir de sus funciones y las de su personal, la relevancia de la</p>	

	PEDAGÓGICA – ADMINISTRATI VA	directiva: técnico – pedagógico-administrativo y la relevancia de realizar articulación equilibrada entre ellas.	quehacer cotidiano: técnico, pedagógico y administrativo. *Discuta por equipos, el peso de cada una en sus funciones diarias. *Reconozca la importancia de la vinculación equilibrada de las tres dimensiones. *Concluya que los avances y dificultades técnico-pedagógicos deben estar inscritos en el aspecto administrativo.	de escuela. * Indicadores educativos por escuela.	vinculación de los aspectos del quehacer directivo, unificando criterios por equipos.	
6ª 30-NOV- 2005 9.30 A 11.30 HRS.	TRABAJO COLABORATI VO	Reconozcan la importancia del trabajo en equipo y la delegación de responsabilidades; distinguiendo que es la comunicación acertiva la que propicia un acercamiento con las personas.	*Observe el video y comente sus impresiones ante el grupo. *Expresa sus ideas y experiencias sobre las relaciones y comunicación que se presenta con su equipo docente. *Defina como puede transformar la comunicación y la colaboración entre los miembros del colegiado. *Elabore collage por equipo con el título del tema. *Exponga su trabajo ante el grupo.	* Video motivacional. * Papel bond, hojas de colores, tijeras y pegamento. * Recortes de revistas.	*Elaborará collage por equipo que represente la buena comunicación y el trabajo colaborativo.	

<p>7^a 9-DIC-2005 9.30 A 11.30 HRS.</p>	<p>GESTIÓN ESCOLAR</p>	<p>Identifiquen características del modelo tradicional administrativo y el modelo actual de gestión escolar como parte de la organización escolar.</p>	<p>*Observe láminas con los modelos de organización escolar. *Distinga sus diferencias y lo propicio de adoptar el modelo de gestión escolar. *Enuncie los beneficios para el desarrollo de su quehacer directivo en la adopción del modelo de gestión. *Proponga alternativas para la adopción del modelo de gestión escolar. *Elabore por equipo, mapa conceptual de los temas vistos en el taller, teniendo como idea central: "Vinculación técnico-pedagógico-administrativo"</p>	<p>* Información impresa de los modelos de organización escolar: administrativo y de gestión escolar * Rotafolio, hojas de colores y tijeras. * Esquema organizacional de la escuela. * Proyecto Escolar.</p>	<p>*Elaborará por equipo una lista con las alternativas propicias para la adopción del modelo de gestión escolar y que incidirán en su Proyecto Escolar de escuela. *Conformará por equipo mapa conceptual de los temas vistos en el taller, teniendo como punto central: "Vinculación técnico-pedagógica-administrativa"</p>	
---	-------------------------------	--	---	---	---	--

2. FASE DE SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN

En el desarrollo del curso – taller se realizaron visitas periódicas, seis al mes (una a cada escuela, tres en turno matutino y tres en turno vespertino), iniciando en octubre, para observar, acompañar, orientar y dar seguimiento a las actividades propias del quehacer directivo. Asimismo, se solicitaron visitas a los directores, durante el periodo del curso taller a la Supervisión Escolar, en las que se revisaron los documentos institucionales (previamente solicitados), verificando que los soportes proporcionen información veraz y correcta (Proyecto Escolar y Plan Anual de Trabajo: diagnóstico, definición de metas, estrategias, actividades, acuerdos y compromisos). Se hizo énfasis en los beneficios de transformar el quehacer directivo y el hacer una vinculación de sus tres dimensiones: técnico, pedagógico y administrativo. Lo aprendido en el curso será observable, a través de las actitudes en el desempeño de cada director. Al término de cada visita se dieron sugerencias y observaciones por escrito, así como también se contó con una bitácora en la que se registraron: el propósito de la visita y observaciones de la misma, a través de las siguientes acciones:

- Revisión de cronograma y bitácora de actividades planeadas por cada director.
- Cotejo de documentación de: Diagnóstico inicial en los tres ámbitos del Proyecto Escolar y sus propuestas para mejorar la calidad del servicio educativo que se presta.

- Seguimiento a la planeación de metas, estrategias y actividades del Proyecto Escolar.
- Registro de avances, logros y dificultades en la realización de acciones previstas en el Plan Anual de Trabajo; así como sus propuestas en el proceso de mejora.

Cabe mencionar que la autoridad inmediata, el Supervisor de la Zona Escolar, considerando los beneficios en la mejora al servicio educativo que se presta, brindó todas las facilidades, en tiempo y forma, para el desarrollo de acciones conducentes al logro del propósito de la puesta en marcha del Proyecto de Innovación.

Asimismo, es importante considerar que los directores han asistido, en ciclos escolares anteriores, a talleres de Formación Directiva y cursos de Carrera Magisterial, es decir cuentan con documentación y teoría previamente al curso taller que se propuso, y que sin embargo por no llevar un seguimiento presencial y de registro de actividades no han puesto en marcha cabalmente lo aprendido.

3. REPORTES DE APLICACIÓN

Conforme al Plan de trabajo que se ha dispuesto como alternativa del Proyecto de Innovación, se han trabajado las sesiones con los seis directores de las escuelas oficiales.

En la primera sesión, que se llevó acabo el 25 de agosto de 2005, de 9.30 a 10.30 hrs., se dió a conocer el motivo que genera el Curso Taller, así como los propósitos (general y de cada sesión). Se contó con la asistencia puntual de todos los participantes quienes manifestaron su disposición a participar en los trabajos propuestos. Cabe mencionar que ellos expresaron que a través de su ejercicio directivo (algunos hasta con 12 años de experiencia) han asistido a cursos o talleres que ofrecen la misma temática, que lo adquirido en ellos, en parte lo han podido poner en práctica, pero que como no llevan un seguimiento “caen” nuevamente en la cotidianidad y ejercen sus funciones habitualmente sin hacer innovaciones o transformaciones.

Los directores manifestaron que la temática es interesante y que quizá por el hecho ser menor el número de participantes (comparativamente a cuando los han reunido en grupos de hasta 25 personas), pueden participar y efectuar un mejor intercambio de ideas, experiencias y opiniones. El sitio al que tendrán que acudir a tomar el Curso Taller, es accesible y cercano a sus escuelas; también comentaron que el ambiente entre ellos, pueda favorecer sus “avances”, ya que se sentirán en confianza

e intervendrán sin temor a ser censurados. A petición expresa de ellos y conforme lo dispuesto en el Plan de Trabajo, se realizarán visitas periódicas a los centros de trabajo para acompañar en las actividades propias del quehacer directivo, así como observar su desempeño.

Al final de la sesión se entregó cronograma de sesiones y actividades del Curso Taller, comprometiéndose los directores a asistir puntualmente.

Para la puesta en marcha de las actividades del Plan de Trabajo, el apoyo del Supervisor Escolar ha sido fundamental, quien ha intervenido solicitando la participación, haciendo hincapié de que al término del mismo, se verá favorecido el desempeño directivo y por consiguiente la mejora del servicio educativo que se ofrece en cada una de las escuelas de la Zona Escolar.

La segunda sesión se llevó a cabo el 9 de septiembre de 2005, de 9.30 a 11.30 hrs. Se contó con la asistencia de cuatro directores, dos no se presentaron por tener que asistir a la Dirección Operativa para revisión de su Proyecto Escolar, en virtud de que su escuela está inscrita en el Programa Escuelas de Calidad. Por cuestiones de actividades planeadas, previamente por la Supervisión, no fue posible cambiar la fecha del Curso Taller, por lo que aunque no estuvieron todos presentes, se llevó a cabo conforme a lo dispuesto previamente.

Los asistentes efectuaron las actividades previstas en el Plan de Trabajo: observación del video, intercambio de opiniones, elaboración de línea de vida, destacando los acontecimientos relevantes.

Los participantes expresaron cómo influyeron en la conformación de su personalidad profesional, aquellas personas con las que en determinado momento intervinieron en su formación –para bien o para mal-, y que, de alguna forma los tomaron como modelo, siendo ellos los que decidieron como apropiarse de esas experiencias.

Destacaron que las competencias adquiridas a través del desempeño docente, ha sido más a partir de experiencias empíricas que de sustentadas teóricamente a partir de expertos en la materia; que es la práctica lo que los ha llevado a conducirse tal y como son.

Al momento de solicitarles proponer un problema y manifestar las estrategias para su resolución, hubo una gran lluvia de ideas, estos versaron sobre supuestos abusos de autoridad del maestro, prepotencia, manifestaciones de violencia –entre alumnos-, “secuestro” de alumnos por alguno de sus padres (en proceso de divorcio) y lo que se presenta cuando un profesor no cumple con la elaboración de su documentación oportunamente –Avance Programático, Registro de Asistencia y Evaluación y Boletas de Evaluación-.

Se dificultó la selección de un solo problema, ya que fueron concluyendo que para solucionar cualquier situación difícil que se les presenta tienen que abocarse a la normatividad para “salir” lo mejor librados. Coincidieron que para enfrentarse de la mejor manera a estas situaciones ha sido acudir con la autoridad inmediata para pedir asesoría y orientación, recurriendo a normas y lineamientos establecidos, indagando para encontrar las auténticas razones que provocaron la situación, dialogando con los involucrados, llevando un seguimiento y realizando acciones que llevarán a una solución concertada; prevaleció la opinión de que sus funciones les exigen estar atentos a todos los aspectos de su quehacer directivo, que su autoridad demanda seleccionar las mejores opciones y que son ellos los que determinan la misma.

Reconocieron que es la autogestión –resolver ellos mismos las dificultades que se presentan- lo que les ha permitido resolver lo que se presenta, así como influir en las personas para que asuman su responsabilidad con compromiso; que no hay nada establecido para la solución asertiva de los problemas, que es la experiencia y la orientación de personas externas los que los va capacitando.

La tercera sesión se efectuó el 7 de octubre, el tema que se desarrollo fue “Liderazgo”. Se presentaron puntualmente los seis directores de las escuelas oficiales de la Zona Escolar Núm. 236. Las actividades se realizaron conforme a lo dispuesto en el Plan de Trabajo: observación y comentario grupal del video, exposición del concepto y características de líder – a partir de su experiencia-; se

precisó el cómo del ejercicio del liderazgo en el quehacer directivo y de su incidencia en la labor de la institución.

Tras observar el video, los participantes intercambiaron sus ideas acerca de las características de un líder, destacando que éste no debe ser sinónimo de autoridad autocrática o demagógica; concluyeron que un líder es aquella persona que cuenta con la capacidad de influir, por sus cualidades, en un grupo de personas que lo apoyan voluntariamente para el logro de objetivos previamente dispuestos.

Se solicitó que señalaran las diferencias entre un administrador y un líder (que son posturas que adoptan los directores). Reconocieron que ellos como directores ejercen un liderazgo educativo en la institución, que este implica el ejercicio de autoridad moral y que en algunas ocasiones provoca que se enfrenten a ciertas dificultades, ya que por el hecho de no haber sido electos por sus maestros, sino haber llegado al cargo por un rol conferido por la decisión de autoridades (ya sea por logros, conocimientos o favoritismo) se presenta oposición para integrarse como grupo colegiado conducido por ellos.

El grupo enlistó las características idóneas de un líder educativo (idóneas porque consideran que hay limitantes y en la realidad van improvisando) y que permitirían tener una mejor organización en su escuela y lograr la consecución de objetivos comunes: establecimiento de canales que propicien la comunicación efectiva, ser empáticos con cada persona, creativos, asertivos, que inspiren confianza para la integración y que propicien la definición colectiva de metas comunes.

También expusieron que es importante compartir el liderazgo con su colegiado, lo que permite el fortalecimiento de las relaciones interpersonales y el reconocimiento de las habilidades y capacidades de cada uno de los docentes.

Concluyeron que el ejercicio del liderazgo, de manera adecuada, permite que la comunidad educativa se conduzca hacia metas definidas, compartidas y comunes, dando posibilidades de transformar el servicio educativo que brinda a la comunidad la institución.

Señalo que el Supervisor de la Zona no estuvo presente en la sesión, ya que fue promovido con fecha 19 de septiembre de 2005, por lo que a partir de ese día, como apoyo técnico pedagógico de la supervisión se tuvieron que asumir parte de sus funciones; la ausencia de la “autoridad” ante los directores hizo presuponer que la asistencia y participación de estos se verían afectadas; sin embargo no se han presentado obstáculos para continuar con la ejecución de la planeación del curso – taller. Personalmente me he sentido con un mayor compromiso (también con incertidumbre y temor) al momento de preparar los materiales necesarios y en la conducción de actividades, ya que la presencia del Supervisor daba seguridad, su respaldo era importante, ya que ante cualquier duda intervenía orientando y sugiriendo.

El tema de la cuarta sesión fue “Funciones Directivas”, no se llevó a cabo el día que estaba planeado por una reunión convocada por el Sector Escolar No. 33, por lo que

tuvo que realizarse un día antes: jueves 20 de octubre de 100. a 12.00 hrs.; se contó con la asistencia de cinco directores, ya que a una directora le fue otorgada licencia médica.

Para el inicio de las actividades se proporcionó a los asistentes un texto impreso conteniendo fragmentos de: Reglamento Interior de Trabajo de los Trabajadores de la S.E.P., Acuerdo 96, Lineamientos para la organización y funcionamiento de las escuelas de educación básica y Manual Técnico-Pedagógico del Director del plantel de Educación Primaria, en los que señalan las funciones, derechos y obligaciones de los directores de educación primaria; leyeron y comentaron el contenido, reconociendo que la cotidianidad en ocasiones los hace alejarse de sus funciones ya precisadas en documentos normativos, que se dejan llevar por las circunstancias y actúan, a veces con frecuencia, imponiendo su autoridad y relegando la responsabilidad de sus funciones ya sea con su secretario o los apoyos con los que cuenta la dirección de la escuela.

Reconocieron que generalmente se interpreta que el director tiene como función esencial la ser un administrador y de enlace con las autoridades, olvidando que no solo son responsables de la entrega puntual y oportuna de documentos institucionales a la Zona Escolar, sino también y a lo que se debiera dar mayor peso es a las funciones técnico – pedagógicas; orientando, sensibilizando, auxiliando, supervisando el desempeño de sus docentes, así como también promoviendo, verificando y participando en la definición de procesos de mejora en su escuela.

Comentaron sus experiencias en el diseño y estructuración del Proyecto Escolar, que ha hecho que todo el colegiado se involucre, anteponiendo a sus intereses personales, el interés medular de ofrecer un servicio educativo que propicie el desarrollo integral del alumnado; por lo anterior se ven obligados a ejercer cabalmente sus funciones directivas: coordinando y guiando los esfuerzos de todos los actores educativos, disponiendo racionalmente de los recursos humanos y materiales con los que se cuenta, así también como planear como allegarse recursos que permitan un mejor desempeño docente y directivo.

Concluyeron que para simplificar sus tareas, a partir de la Misión y la Visión de la escuela, definidas en el Proyecto Escolar que derivan de los Propósitos Educativos Nacionales, es preciso asumir su compromiso y responsabilidad como directores, acompañando y guiando a sus docentes, involucrando a padres de familia e interactuando con los alumnos; sus funciones no deben realizarse tras el escritorio desde una postura acomodaticia, deben efectuarse con su presencia en las aulas, presidiendo reuniones técnico-pedagógicas, conviviendo con los alumnos; así como cumplir en tiempo y forma proporcionando información veraz a las autoridades en los documentos institucionales requeridos.

La quinta sesión no se llevó a cabo el día que estaba marcado en el Plan de Trabajo, en virtud de que se hizo la presentación oficial del Supervisor de la Zona Escolar a los directores de las escuelas adscritas a la supervisión; fue hasta el lunes 14 de noviembre que se tuvo oportunidad de platicar con el Supervisor entrante y exponerle

lo que estaba estudiando, dónde y en que semestre se asiste; así también se le dio a conocer la propuesta de innovación y el contenido del Plan de Trabajo, se le relató el trabajo realizado hasta la fecha, las observaciones y los logros de cada una de las sesiones que ya se habían llevado a cabo. Atendiendo a la disponibilidad de tiempo en la agenda del supervisor, se dieron las facilidades para continuar el trabajo, por lo que la quinta sesión se llevó a cabo el 19 de noviembre de 9.00 a 11.00 hrs.

El tema que se trabajó con los seis directores de las escuelas oficiales, que acudieron puntualmente a la reunión fue “Relevancia de la vinculación técnica–pedagógica–administrativa”. Se dio lectura, de manera grupal, al Manual del Director de Escuelas Primarias, distinguiendo las funciones inherentes al cargo que desempeñan. Se solicitó se distinguieran de esas tareas las correspondientes a cada uno de los aspectos técnico, pedagógico y administrativo, estas fueron anotadas en hojas de rotafolio.

Se pidió que expusieran en que consiste cada uno de los aspectos nombrados con anterioridad. Posteriormente se analizaron los resultados de los Indicadores Educativos, de SIME y de Olimpiada del Conocimiento -resultados del ciclo escolar pasado-. Se preguntó: ¿estos resultados qué reflejan de la realidad de la escuela?, ¿qué dimensión técnica, pedagógica o administrativa se pone de manifiesto en los resultados?. Hubo una lluvia de ideas, anotando las respuestas en hojas de rotafolio, concluyendo que las tres dimensiones se ven reflejadas en los resultados, que estos dependen definitivamente de la articulación que se haga de ellas, que no deben de

separarse. Sin embargo reconocieron que el trabajo cotidiano los conduce a estar más pendiente del trabajo administrativo, cumplir con la entrega de oficios e informativos, y que en la mayoría de los casos no reflejan la situación educativa real de la escuela, que lo hacen por cumplir con la entrega, olvidando acompañar, guiar y orientar a sus docentes en el desempeño de sus actividades escolares; ellos piden solamente resultados, más desconocen los aspectos técnico –pedagógicos que los docentes tienen que llevar a cabo para lograr los resultados que ellos esperan.

Uno de los directores expresó que da mayor peso a la dimensión administrativa y después ya se ocupa de los aspectos técnico–pedagógico, que incluso eso se puede percibir en las reuniones de Consejo Técnico Consultivo, en las que se abocan a los logros de las comisiones y la planeación de los eventos cívicos-sociales del mes, con esta opinión coincidió la mayoría de los directores.

Acordaron y se comprometieron a dar un giro a las funciones que ellos desempeñan, reconociendo que es necesario conducir su institución dando mayor peso a los aspectos técnico–pedagógico, que los avances y dificultades de éstos deben vincularse al quehacer administrativo y que este refleje la realidad educativa de la escuela, no con estadísticas o relaciones, sino con productos significativos que revelen el proceso enseñanza–aprendizaje de los alumnos y el desempeño de los docentes en las actividades escolares diseñadas en el Proyecto Escolar de su escuela.

La sexta sesión planeada para llevarse a cabo el 30 de noviembre de 9.30 a 11.30 hrs. con el tema “Trabajo Colaborativo”, no se realizó conforme al Plan de Trabajo, ya que este fue el tema que abordó el Supervisor Escolar en la Reunión de Consejo Técnico de Zona el 24 de noviembre. Una extraña coincidencia, pero que impidió dar continuidad al trabajo ya planeado. El Supervisor expuso una presentación en Power Point, incluyendo los aspectos que se trabajarían: conceptos de grupo y equipo, relaciones interpersonales que favorecen u obstaculizan el trabajo del grupo, definición de cultura colaborativa, ejercicio del liderazgo educativo y las formas de compartir éste.

Se observó que como apenas se están “conociendo” el supervisor y los directores, estos prefirieron seguir indicaciones y la participación fue escasa, realmente no se presentó intercambio de ideas, ni de experiencias, ni de sugerencias; posiblemente la presencia de la autoridad “nueva” colocó a los asistentes en una situación de expectativa, a todo dijeron que sí, sin atreverse a comentar lo que se vive cotidianamente en sus escuelas.

Los propósitos y actividades de las sesiones se lograron, respetando el ambiente que crearon los participantes (a veces chusco, pero ameno, sin tanta formalidad). El interés y la disposición de los asistentes prevaleció en las sesiones, fue interesante escuchar como cada uno de ellos reconoce que la actividad cotidiana hace “caer” su desempeño directivo en solo coordinar y observar el desarrollo de las actividades escolares que se realizan por maestros, alumnos y padres de familia. Algunos de

ellos reconocieron que habían “olvidado” funciones principales como el líder educativo que representan, ya que a veces el trabajo administrativo los aparta de la realidad y acontecer escolar en su institución o se abandonan tras el escritorio.

La participación fue en un ambiente cordial y de respeto; de manera afable manifestaron “que bueno que estás haciendo algo bueno por nosotros”, “si la haces, como para enseñarnos y recordarnos para qué y para quiénes estamos trabajando”. También manifestaron su entusiasmo al momento de expresar que lo que se trabajó les permitió hacer un breve “alto” en las actividades de la escuela para compartir con sus “homólogos”: sus logros, sus dificultades y sus omisiones: consideraron que con sus compañeros directores, en un clima de confianza y camaradería, pudieron reafirmar su convicción de vocación y reconocer los aspectos que implican trabajar para cumplir con su quehacer directivo.

Las dificultades obligan a pensar y diseñar acciones que lleven al logro de propósitos, se debe tener paciencia y serenidad para afrontar los sucesos que se van presentando, no desesperar y estar vigilante de oportunidades –en tiempo y forma– para continuar con el trabajo ya iniciado.

La percepción que se obtuvo en las sesiones del curso taller y las visitas realizadas a las escuelas fue de que si la actualización de cada director, no se da de manera continua a su formación, ni hay presencia de quien lleve el seguimiento, estos caen en la cotidianidad y no transforman su quehacer directivo, se conducen por inercia e

improvisando. Reconocieron sus fallas y hasta se propusieron cambiar para mejorar la situación educativa de su escuela, pero que puede más la influencia del contexto, los hábitos y las malas costumbres para no modificar, quizá por comodidad, ya que es más sencillo conducirse sin esfuerzos que enfrentarse a dificultades.

CAPÍTULO IV EVALUACIÓN DEL PROYECTO

A. CONCLUSIÓN

El proyecto de innovación propuesto es viable, en virtud de la urgente necesidad de la formación profesional continua; no debe adoptarse una postura sólo de control y poder en cuanto se asuma el cargo directivo.

La formación y actualización docente, el mejoramiento profesional del magisterio en servicio, no deben ser un acto de voluntad, la actualización permanente debe ser un requisito para el magisterio. El mejor camino para la profesionalización, que conlleve a un cabal ejercicio de las funciones directivas, es el estudio y actualización permanentes; no se puede concebir a un maestro, en la actualidad, continúe laborando con las prácticas del pasado. Los niños y jóvenes, la sociedad actual demandan un trabajo diferente.

Las experiencias obtenidas en el desarrollo del proyecto: investigación-acción participante, las actividades del Curso Taller y las observaciones, conducen a la obtención de las siguientes conclusiones:

1. El ejercicio cotidiano de las funciones directivas, sin orientación, sin acompañamiento, ni seguimiento, ocasiona sólo el desempeño del quehacer administrativo.
2. La motivación institucional y las cargas burocráticas conllevan a una actuación autoritaria en rutinas preestablecidas personalmente.
3. Para algunos directores es más conveniente actuar guiado por la improvisación diaria que a orientarse por una planeación previa con metas a corto, mediano y largo plazo.
4. El vínculo que establece el director con su personal refleja una organización puramente administrativa.
5. No está presente la revalorización del papel de líder pedagógico y del trabajo colaborativo que debe ejercer el directivo.

Por lo anterior se hace imprescindible que:

- A. Los directores revaloren el correcto desarrollo de sus funciones, que debe estar centrado en dirigir su escuela con una visión en la gestión escolar y en el asumir su papel de líder pedagógico, que de respuesta a ofrecer un servicio de calidad a los alumnos que se atienden.
- B. Vincular las dimensiones técnica, pedagógica y administrativa del quehacer directivo, para tener la posibilidad de reconocer avances y dificultades del proceso educativo; con ello se podrían definir los procesos continuos de mejora en la conducción de la institución.

- C. Atender la urgente necesidad de una formación profesional, continua y permanente, para asumir cabalmente la función directiva.
- D. Crear redes en las estructuras institucionales, escuela y supervisión, en la unificación de criterios para el diseño de la planeación educativa, sus ajustes pertinentes y la definición de acuerdos y compromisos para la mejora del servicio educativo.
- E. Los directores se conviertan en sujetos dinámicos dentro de la vida escolar, sus decisiones construidas sobre saberes, certidumbres, práctica docente y prioridades le imprimen a la escuela una dinámica particular, que de acuerdo a su tendencia pueden alejarla de los propósitos pedagógicos o a contribuir al desarrollo de aprendizajes centrados en los alumnos que se atienden, aperturando la posibilidad de brindar un servicio educativo de calidad acorde a los requerimientos de la sociedad.

BIBLIOGRAFÍA

- DELAIRE, Guy. Los equipos docentes: formación y funcionamiento. Madrid, España. Edit. Narcea, 1991. 151 p.
- ELIZONDO Huerta, Aurora. La Nueva Escuela. Dirección, liderazgo y gestión escolar. 2ªed. Edit. Paidós. México, 2000. 125 p.
- GAIRIN, Joaquín. Organización de Centros Educativos. Aspectos Técnicos. 1ª ed. Edit. Praxis, Barcelona, España, 1994. 405 p.
- GIMENO Sacristán, José y PÉREZ Gómez, Ángel I. Comprender y transformar la enseñanza. 7ª ed. Ediciones Morata, S.L., Madrid, 1998. 447 p.
- GORROCHOTEGUI, Alfredo Antonio. Manual de Liderazgo para Directivos Escolares. Editorial La Muralla, S.A., Madrid, 1997. 106 p.
- IIPE, UNESCO. Desafíos de la Educación. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires, Argentina. 2000. 99 p.
- LEMUS, Luis Arturo. Administración, Dirección y Supervisión en Escuelas. 3ª ed. Kapeluz, México, 1980. 234 p.
- MAZA Reducindo, Jorge. Conocimiento e investigación. 1ª ed. México. Edt. Edére. 2002. 167 p.
- MÜNCH Galindo, Lourdes. Fundamentos de Administración/Casos y prácticas. Ed. Trillas. México 1997. 271 p.
- NAMO de Mello, Guiomar. Nuevas propuestas para la gestión escolar. S.E.P.México, 1998. 110 p.

- NAVARRO, María Luisa. El método de trabajo por equipos. Colección especial. S.E.P. México, 1999. 211 p.
- PALACIOS, Jesús. La cuestión escolar. Críticas y alternativas. 4ª ed. México, Edit. Laia, S.A. 1999. 659 p.
- PROYESCO 2005. Zona Escolar Núm. 236. Diagnóstico, fortalezas y debilidades de las escuelas adscritas a la Supervisión.
- QUILES Cruz, Manuel. Antología de documentos normativos para el profesor de educación básica. 1ª. Ed. Edit. TM S.A. de C.V. México, 1998. 308 p.
- S. E. P. Curso Taller El Personal Directivo y la Gestión Escolar. México, 2002.
- S. E. P. El Proyecto Escolar, una suma de acuerdos y compromisos. 1ª. ed., México, 2004. 56 p.
- U.P.N. Hacia la innovación. Antología básica. Licenciatura en educación Plan 94. México, 1994. 135 p.
- ZONA ESCOLAR NÚM. 236. Bitácora de actividades de la Supervisión. Septiembre 2003 – Marzo 2005.
- ZONA ESCOLAR NÚM. 236. Diario de campo. Septiembre 2003 – Enero 2004.

REFERENCIAS DE INTERNET

- <http://www.inegi.gob.mx>
- <http://www.tlalpan.gob.mx>

BIBLIOGRAFÍA EMPLEADA EN EL DISEÑO DEL CURSO TALLER

- GARCÍA Luna, Juana Dolores. Perfil del Personal Directivo de Educación Básica. Coordinación Sectorial de Educación Primaria. S.E.P., México, 2002.
- GORROCHOTEGUI, Alfredo Antonio. Manual de Liderazgo para Directivos Escolares. Edit. Muralla S.A., Madrid, 1997.
- S.E.P. Manual del Director de Educación Primaria. México, 1986.
- IIPE, UNESCO. Desafíos de la Educación. Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Buenos Aires, Argentina, 2000.
- S.E.P. Antología de Gestión Educativa. México, 2002.
- S.E.P. Curso taller “El Personal Directivo y la Gestión Escolar. México, 2002.
- S.E.P. El Proyecto Escolar, una suma de acuerdos y compromisos. 1ª ed., México, 2004.
- VIDEOS Motivacionales. S.E.P. Recopilación realizada por la Dirección General de Operaciones y Servicios Educativos del D.F., Taller SML. Autogestión, Liderazgo y Trabajo Colaborativo. México, 2003.
 - 1) Desarrollo humano: cognitivo, físico y social. Periodo comprendido entre 0 y 40 años de edad. Duración: 15 min.
 - 2) Líderes mundiales: políticos, sociales, religiosos.
 - 3) Desempeño de equipos en el alcance de metas definidas.

ANEXO 1

CUESTIONARIO



LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PLAN 94
Unidad UPN 099 D.F. Poniente

“HACIA LA INNOVACIÓN”

ALUMNA: MARÍA TERESA RAMÍREZ DÍAZ.

CON TODA ATENCIÓN SE LE SOLICITA, RESPONDA VERAZMENTE EL PRESENTE CUESTIONARIO; SUS RESPUESTAS TENDRÁN UN GRAN VALOR Y CONTRIBUIRÁN A RECONOCER LA SITUACIÓN EN LA QUE SE DESARROLLA SU PRÁCTICA DOCENTE. LA INFORMACIÓN QUE PROPORCIONE SERÁ CONFIDENCIAL.

SEXO _____ AÑOS DE SERVICIO _____

PREPARACIÓN

ACADÉMICA _____

FUNCIÓN ACTUAL _____ TIEMPO DE DESEMPEÑO _____

TURNO QUE LABORA _____

1. ANOTE 3 CARACTERÍSTICAS CON LAS QUE DEBE CONTAR EN SU PERFIL:

A) DOCENTE: _____

B) DIRECTOR: _____

C) SECRETARIO DE ESCUELA: _____

D) SUPERVISOR DE ZONA: _____

E) SECRETARIA DE ZONA: _____

2. EN SU DESEMPEÑO PROFESIONAL:

A) ¿Qué importancia tienen los aspectos técnico, pedagógico y administrativo?

B) ¿EN CUÁL DA MAYOR PESO? _____
¿POR QUÉ? _____

C) ¿PARA USTED TIENE UTILIDAD PRÁCTICA LA VINCULACIÓN TÉCNICA –
PEDAGÓGICA –ADMINISTRATIVA? _____
¿CUÁL? _____

3. LOS REQUERIMIENTOS ADMINISTRATIVOS QUE SE LE SOLICITAN
INSTITUCIONALMENTE, ¿QUÉ SIGNIFICADO TIENEN PARA
USTED? _____

4. ¿CON QUÉ ELEMENTOS DEBE CONTAR PARA LA ELABORACIÓN
CORRECTA Y ENTREGA PUNTUAL DE LA
DOCUMENTACIÓN? _____

5. ¿QUÉ SUGERENCIAS APORTARÍA PARA QUE EL TRABAJO
ADMINISTRATIVO FUERA SIGNIFICATIVO? _____

6. BREVEMENTE SEÑALE QUE PAPEL TIENE LA SUPERVISIÓN COMO ENLACE ENTRE LAS AUTORIDADES DE LA DIRECCIÓN OPERATIVA Y LA FUNCIÓN QUE DESEMPEÑA? _____
