



SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD 098 D. F. ORIENTE

**UNA PROPUESTA DE APOYO TÉCNICO - PEDAGÓGICO QUE PROMUEVA EL
DESARROLLO DE COMPETENCIAS DIRECTIVAS EN EDUCACIÓN PRIMARIA,
EN LA ZONA ESCOLAR No. 65 EN IZTAPALAPA**

**PROYECTO DE INNOVACIÓN
OPCIÓN GESTIÓN ESCOLAR**

**QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN EDUCACIÓN
PLAN '94 QUE PRESENTA:**

MARÍA DE LOURDES VÁZQUEZ ECHEVARRÍA

**ASESORA:
MTRA. MARÍA ELENA JIMÉNEZ FLORES**

MÉXICO, D. F.

JUNIO 2007

Índice

Introducción	2
Apartado 1: Problemática de estudio	
1.1. Diagnóstico: “El quehacer directivo y el apoyo técnico de la supervisión escolar”.....	6
Apartado 2: Elementos teóricos, metodológicos y contextuales	
2.1. Marco teórico.....	18
2.1.1. Función directiva y liderazgo.....	19
2.1.2. Organización escolar.....	28
2.1.3. Consejo Técnico Consultivo.....	32
2.1.4. Gestión Escolar.....	34
2.1.5. Proyecto Escolar.....	36
2.2. La investigación educativa, una herramienta docente.....	42
2.2.1. La Racionalidad Técnica - El experto técnico.....	43
2.2.2. La Racionalidad Práctica - El profesional reflexivo.....	44
2.2.3. La Racionalidad Crítica - El intelectual crítico.....	45
2.2.4. Paradigma cuantitativo y paradigma cualitativo.....	47
2.2.5. Etnografía.....	51
2.2.6. El método de estudio de casos.....	52
2.2.7. Investigación- Acción.....	53
2.2.8. El Proyecto de Innovación, opción Gestión Escolar.....	55
2.3. Elementos contextuales.....	57
Apartado 3: Estrategia de trabajo	
3.1. Elementos del Plan de Trabajo.....	63
3.2. Seguimiento y evaluación.....	63
3.3. Plan de trabajo.....	66
3.4. Técnicas e instrumentos para la evaluación con escalas.....	68
3.4.1. Sistema de observación.....	68
3.5. Análisis de evidencias.....	75
Conclusiones	89
Bibliografía	95
Anexos	99

Introducción

Introducción

En este proyecto de investigación se hace un acercamiento al proceso de reconstrucción y recuperación del sentido y valor de prácticas generalizadas, en primer lugar a las que corresponden a la función directiva y en segundo a la de supervisión. Partiendo de que los procedimientos generales que pretenden brindar a rajatabla instrucciones ignorando las características, el contexto, las condiciones y, los procesos que se viven al interior de un centro educativo pueden originar actos de simulación de cambios y, en mayor o menor medida mantener el estado de cosas en una modalidad de inercia disimulada.

El punto de partida es el desafío para incursionar en el campo de la gestión escolar desde la propia experiencia, contrastada y fortalecida con un marco teórico que brinde elementos de apoyo a algunas interrogantes: cómo asume un maestro normalista su formación y experiencia docente cuando está al mando de una escuela, cómo enfrenta las múltiples tareas urgentes ante la necesidad de conducir a la institución educativa con una visión pedagógica, cómo es su proceso de modificación de concepciones y prácticas ante el nuevo rol que asume, cómo es que la instancia de Supervisión Escolar puede brindar acciones de apoyo y seguimiento al personal directivo.

El objeto de estudio de la presente investigación centra su acción en las prácticas organizativas y de operación que se viven al interior del centro educativo, vistas en un primer momento como un conjunto de actos sin sustento, sin planeación, sin consenso y sin valoración de los mismos; bajo la conducción del directivo escolar, aunado a la indiferencia y/o ignorancia de la supervisión escolar; en contraparte, teniendo la intención de promover las mejoras que requiere el ambiente organizacional y de liderazgo en la escuela primaria pública "Normalismo Mexicano", se plantea un programa de asesoramiento técnico-pedagógico que proporcione elementos teóricos y de seguimiento de acciones que contribuyan al desarrollo de las competencias directivas, así como también a las orientaciones que se requieran para la

conformación de un Proyecto Escolar que considere las características particulares del contexto y comunidad a la cual se brinda servicio.

Considerando la escasa experiencia laboral con que se contaba al inicio de la presente investigación, para llevar a cabo la función como Apoyo Técnico Pedagógico, fue necesario llevar a cabo un diagnóstico de la situación, a fin de obtener un panorama de los elementos contextuales de la Zona Escolar No. 65 y de las formas en que se manifestaban las funciones directiva, de supervisión y de asesoramiento técnico-pedagógico; las indagaciones realizadas mediante entrevistas y análisis de documentos tuvieron como sustento metodológico a la investigación-acción, ya que este paradigma otorga al docente, desde la función en la que se desempeñe el protagonismo para clarificar su proceso de formación, práctica y transformación.

Por lo tanto, la propuesta planteada en el presente documento, cuya estrategia de asesoramiento técnico-pedagógico fue construida con elementos del contexto y marco teórico, nos dieron la oportunidad de conducir y delimitar el problema a investigar: competencias directivas poco desarrolladas para ejercer un liderazgo pedagógico de quien organiza y está a cargo de la escuela primaria pública "Normalismo Mexicano"; dicha problemática se aborda desde un proyecto de innovación en su modalidad de gestión escolar considerando los conceptos de: competencias directivas, organización escolar, Consejo Técnico Consultivo, Gestión Escolar y Proyecto Escolar.

Un aspecto importante para la realización del trabajo se aborda en el apartado de los elementos teóricos, metodológicos y contextuales, ya que a pesar de haber concluido el estudio de la licenciatura en educación, al inicio del escrito no se contaba con un panorama del camino de investigación sobre el cual se iniciaría la marcha; por lo tanto la perspectiva y la dirección fueron definiéndose conforme se tenía acceso a diversas fuentes documentales, haciendo a modo personal preguntas, para posteriormente compartirlas en el asesoramiento del proyecto de titulación; así como también el reconocimiento de las carencias para investigar. Fue necesario dar paso al inicio del camino, avanzando, deteniéndose y en muchas ocasiones retrocediendo ante los sesgos y

derroteros equivocados que varias veces tuvo la investigación. El avance no fue rápido, ni fácil; pero siempre fue emocionante, porque estuvieron presentes las dudas que invariablemente dieron pie a la búsqueda de respuestas.

En otro de los capítulos que conforman este documento se encuentra el Plan de Trabajo y el Cronograma de Actividades que representaron los ejes principales de apoyo para el desarrollo del Proyecto de Innovación, dichos elementos forman parte del proceso de intervención sobre factores organizacionales de la institución, enmarcados en una evaluación formativa centrada en los procesos, con ello se buscó identificar los aciertos y modificar las acciones que así lo requirieran. Para valorar las estrategias y actividades de la propuesta se utilizaron codificadores : durante el trayecto de la investigación se tuvo oportunidad de observar en forma directa algunas reuniones del personal, registrar los acontecimientos y acuerdos para, posteriormente poder contrastarlos con los documentos que generó el colectivo, así mismo durante las visitas de seguimiento se dieron a conocer al directivo algunas recomendaciones al respecto, las cuales fueron tomadas en consideración durante el diseño del Plan Estratégico para la Mejora Escolar, que es el nombre con el que se identifica en la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa al Proyecto Escolar.

Se pudieron identificar las fortalezas y debilidades de las estrategias implementadas, las cuales se enuncian en las conclusiones; posteriormente se hace referencia a los libros y demás documentos a los que se tuvo acceso durante el presente trabajo y, finalmente en el apartado de anexos se encuentran una recopilación de los instrumentos de apoyo.

Apartado 1

Problemática de estudio

Apartado 1: Problemática de estudio

1.1. Diagnóstico “El quehacer directivo y el apoyo técnico de la supervisión escolar”

Con 20 años de experiencia docente, la mayor parte de ellos siendo profesora frente a grupo, se presenta un nuevo desafío profesional: colaborar como Apoyo Técnico – Pedagógico (ATP) en la Zona Escolar No. 65 de nivel primaria, la cual se encuentra ubicada en la calle de Miguel Aceves Mejía s/n, Col. Emiliano Zapata, Delegación Iztapalapa. A pesar de que esta función abarca un campo diferente dentro del sistema educativo, ya no relacionado directamente con la enseñanza en el aula, sino con el desempeño directivo y los procesos de gestión; las interrogantes actuales no difieren mucho de las que se tenían al inicio del ejercicio docente:

- ¿Por qué las peticiones administrativas inciden fuertemente como un elemento de dispersión en el trabajo del maestro con sus alumnos, así como también el trabajo del director con los docentes del plantel?
- ¿Sólo es posible establecer un diálogo en la escuela sobre asuntos de organización de ceremonias, salidas, festejos, convivios o informes?
- ¿Es cierto que todas las escuelas deben trabajar bajo parámetros generalizados, como si sólo hubiera respuestas únicas? ¿Cuáles procesos institucionales tienen un margen de autonomía y cómo es posible utilizarlos?
- En el colectivo escolar, ¿a quién corresponde iniciar los cambios que se perciben como necesarios?
- ¿Cómo se puede organizar una escuela?

En todo esto había una certeza, no se quería caer en la rutina burocrática de un trabajo de oficina; ya que desde esta perspectiva los documentos que informan, comunican, notifican, difunden y solicitan más papeles no tienen sentido, se pueden percibir sin trascendencia, sobre todo se notan alejados de lo cotidiano del aula, de las diversas manifestaciones de comunicación al interior de las escuelas: alumnos – alumnos; profesores – alumnos; profesores – profesores; profesores – directivos y alumnos – directivos, por señalar las más importantes.

La función como ATP, se quiere asumir como una oportunidad de desarrollo profesional. Además, probablemente a través del presente trabajo se puede hacer una aportación que brinde elementos para realizar un acompañamiento a la función directiva, que fortalezca el liderazgo pedagógico, considerando las características propias del sujeto y su contexto; además de las reflexiones en la acción que se generen y sean útiles para el presente trabajo de innovación.

A fin de iniciar el desarrollo de la presente propuesta de trabajo, se necesitó llevar a cabo el diagnóstico de la situación que prevalece en la Zona Escolar No. 65 del XII Sector, pero ¿qué es el diagnóstico?

“El diagnóstico de la situación es un análisis exhaustivo de un conjunto de necesidades para seleccionar entre ellas las que tengan prioridad para ser tratadas en busca de una solución... El diagnóstico constituye un proceso de análisis, fundamental para el desarrollo del proceso general de planificación, que permite precisar la naturaleza y magnitud de los problemas que afectan a la actividad, institución o situación, así como sus perspectivas a futuro, si no cambia nada... El diagnóstico tiene un conjunto de antecedentes representados por el horizonte retrospectivo o histórico, y sus consecuentes, representados por la proyección y pronóstico sobre el futuro estado de la actividad o sistema en el horizonte de previsión.”¹

Para el presente Proyecto de Innovación, diagnóstico es un acercamiento a la función específica en la práctica cotidiana, inserta en un contexto propio, teniendo como base una actitud crítica que reconozca los elementos inmersos en ella, utilizando instrumentos y técnicas sustentadas en la investigación-acción, considerando que dicho paradigma proyecta al docente como investigador en el aula y en general en su ámbito de trabajo, porque sólo a él compete clarificar su proceso de formación, práctica y transformación de la misma mediante la reflexión, este término para Shön es “la inmersión consciente del hombre en el mundo de su experiencia...Supone tanto un sistemático esfuerzo de análisis como la necesidad de elaborar una propuesta

¹ ALVAREZ, I. (1998). *Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos*. Limusa. México pp. 39-41

totalizadora, que captura y orienta la acción”.² Esta forma de investigación en donde se da la reflexión en y sobre la acción conlleva un proceso cíclico que promueve la transformación del investigador, los participantes y la situación. Se pretende con ello tener un panorama más detallado y claro sobre el estado que guarda el contexto denominado Supervisión Escolar No. 65 y elegir una problemática a fin de diseñar una propuesta de trabajo.

La llegada a esta instancia fue en el mes de agosto de 2005, para desempeñar la función de ATP; momento que coincidió con una evaluación institucional del desempeño directivo y de Supervisión Escolar llevada a cabo los días 10, 11 y 12 del mes y año citados; la valoración fue organizada por la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa (DGSEI) en Oaxtepec; en esa reunión personal de la Dirección Técnica diseñó y aplicó a directores y Supervisores de Zona dos escalas de conocimiento, actitud y desempeño a fin de identificar las prácticas que prevalecían.

El instrumento 1 (anexo 1) es una escala que enuncia 13 aspectos del trabajo desarrollado por el personal directivo, de los tópicos se derivan especificaciones; el instrumento fue entregado a los directores para que a través de una autoevaluación asignaran un puntaje de 1 a 4, con categorías que van de “deficiente” a “muy buen nivel”. El segundo instrumento (anexo2) es una escala que señala especificaciones agrupadas en 12 aspectos relacionados con el trabajo del equipo que forma parte de la Zona Escolar; el Supervisor evaluó las condiciones y prácticas del trabajo realizado señalándoles un puntaje con el mismo valor que el de la primer escala.

A través del análisis del instrumento 1 se identificó que:

- Los Directores conocen parcialmente los materiales básicos elaborados por la DGSEI para dirigir las escuelas, tales como: “Estrategia General para el Desarrollo de la Educación Inicial y Básica para Niñas, Niños y Jóvenes de Iztapalapa”, “Políticas y Procedimientos de Comunicación, Gestión y Seguimiento de Procesos Institucionales”, entre otros.

² ELLIOT, John. (1993). *La investigación-acción en educación*. Morata. Madrid. p. 30

- Saben los resultados que los planteles obtuvieron en el ciclo escolar anterior a través del Sistema de Información para la Mejora Educativa (SIME), así como del Instrumento para el diagnóstico de alumnos de nuevo ingreso a secundaria (IDANIS), pueden aplicar algunas estrategias que orienten y apoyen a los maestros, así como para trabajar con padres de familia.
- Al mismo tiempo se encontraron deficiencias: en los procesos de comunicación, gestión y seguimiento de prácticas institucionales, cómo elaborar un plan de gestión, cómo apoyar y orientar la planeación didáctica de los profesores, carecen de herramientas para identificar las necesidades que los docentes presentan en torno a la enseñanza, al uso apropiado de los recursos, para guiar a los profesores que tienen poca o nula motivación para trabajar y/o a los que llegan a discriminar o maltratar a algún alumno.

En lo que respecta a la función de Supervisión Escolar, en el análisis derivado de la autoevaluación, se identificó que a las escuelas ubicadas en la Zona 65 no se les brinda asesoría ni seguimiento en cuestiones que tienen que ver con los estilos de organización, prácticas docentes, análisis de la información obtenida a partir de la matrícula escolar, los índices de reprobación y/o rezago educativo frente a propuestas de estrategias pedagógicas para contribuir a su solución o mejora, acompañamiento al trabajo realizado en colegiado en los diferentes centros escolares, no se consideran las características y necesidades que manifiesta cada una de ellas.

En una investigación social, el concepto de técnica es considerado como: “un conjunto de reglas y operaciones para el manejo de los instrumentos que auxilian al individuo en la aplicación de los métodos”³. Para obtener más información al respecto se revisaron los archivos y expedientes que dentro de la oficina existen utilizando una técnica de investigación denominada análisis de contenido: “es una técnica para estudiar y analizar la comunicación, de una manera objetiva, sistemática y cuantitativa.... El análisis de contenido puede ser aplicado virtualmente a cualquier forma de comunicación como libros, discursos, cartas, conversaciones, entre otros.”⁴. Utilizando la técnica referida, al término de la revisión de documentos se encontró que no había evidencia de

³ ROJAS, R. (1995). *Guía para realizar investigaciones sociales*. UNAM. México. p. 63

⁴ HERNANDEZ, R. (2001). *Metodología de la investigación*. Mc Graw-Hill. México, p. 301

que la Supervisión desarrollaba materiales específicos, a todas se les proporcionaron informaciones comunes; cuando hubo situaciones extraordinarias la respuesta que se dio fue la emisión de procedimientos genéricos de índole administrativo, jurídico o para solucionar problemas relativos al Control Escolar.

Otro elemento considerado para recopilar datos con miras a la elaboración del diagnóstico fue acceder a los expedientes de los directores, encontrándose la siguiente información:

Tabla No. 1: “Datos de directores”

ESCUELA	NOMBRE	EDAD	PERMANENCIA EN EL CARGO	TIPO DE ASIGNACION	ESCOLARIDAD
Luis Braille Mat.	Elvia Osorio Medina	50	22 años	Dictaminada	Normal primaria
Luis Braille Vesp.	Oscar Hernández Peredo	44	3 años	Comisionado	Normal primaria
Normalismo Mexicano	Félix Hidalgo Medina	41	1 año	Comisionado	Normal primaria
Nueva Zelandia Mat.	Ma. De la S. Gloria Juárez Torres	50	23 años	Dictaminada	Normal Sup. en Biología
Nueva Zelandia Vesp.	Ma. De la S. Gloria Juárez Torres	50	23 años	Dictaminada	Normal Sup. en Biología
Xiuhzitzquiili Mat.	Ma. Guadalupe Ramírez Ortega	41	3 años	Comisionada	Normal primaria
Xiuhzitzquiili Vesp.	Marcelino Florentino Reyes Ramos	55	7 años	Dictaminada	Normal Sup. en Educación Cívica

Como puede apreciarse, tres de los siete directores durante más de veinte años han realizado la función directiva, asumiendo el cargo a través del Dictamen emitido por la Comisión Mixta de Escalafón (CME); un director también fue asignado por la instancia mencionada ejerciendo su función desde hace 7 años; en tanto que a los tres directores restantes las instancias inmediatas superiores: Supervisión y Sector les ofrecieron el cargo en calidad de comisión.

Asimismo, al revisar los expedientes de los directivos, así como también las fotocopias de Actas de Consejo Técnico Consultivo (CCT) de los tres ciclos escolares anteriores, los resultados de IDANIS y SIME obteniendo la siguiente información:

Tabla No 2: “Evidencias de organización escolar”

ESCUELA	EVIDENCIAS DE ORGANIZACIÓN INSTITUCIONAL : PLAN DE GESTION	MEJORAS EN IDANIS	MEJORAS EN SIME	EVIDENCIAS DE SEGUIMIENTO COLEGIADO LIBRO DE CTC	PREPARACION ACADEMICA PARA DESEMPEÑARSE EN EL CARGO
Luis Braille Mat.	✓	✓	✓	✓	NO
Luis Braille Vesp.	✓	✓	✓	NO	NO
Normalismo Mexicano	✓	NO	NO	NO	NO
Nueva Zelandia Mat.	✓	✓	✓	✓	NO
Nueva Zelandia Vesp.	✓	✓	✓	✓	NO
Xiuhzitzquili Mat.	✓	✓	✓	✓	NO
Xiuhzitzquili Vesp.	✓	NO	NO	NO	NO

Como puede apreciarse en la tabla, todas las escuelas mostraban evidencias de organización institucional, ya que sus expedientes contenían un Plan de Gestión y en los casos de “Luis Braille” en ambos turnos, “Nueva Zelandia” en ambos turnos y “Xiuhzitzquili” en turno vespertino habían desarrollado el diseño del Plan para la Mejora Escolar (PEME). Por otra parte el reporte de IDANIS correspondiente al ciclo 2004-2005 informó que las escuelas “Normalismo Mexicano” y “Xiuhzitzquili” en turno vespertino, alcanzaron los alumnos de 6º grado mejoras al resolver los exámenes. Mediante la revisión de Actas de CTC se encontró que sólo en cuatro escuelas hay evidencias registradas del seguimiento que el colectivo da a sus acuerdos y, finalmente en los expedientes personales se identificó que ningún director ha recibido preparación académica para desempeñarse en el cargo.

En el mes de agosto del 2005, se visitó durante el turno matutino a las escuelas “Luis Braille” y “Nueva Zelandia”, entrevistando informalmente a las directoras del plantel; ante la pregunta de ¿cuáles han sido los mecanismos para asignar comisiones?, en términos generales respondieron que así lo venían haciendo desde hace años y así era como les había resultado.

Por otra parte, durante las dos visitas realizadas a la escuela “Xiuhzitzquili” turno matutino en los primeros días del ciclo escolar 2005-2006, que es cuando el personal adscrito a la Supervisión Escolar entabla comunicación con

maestros y personal directivo para constatar el desarrollo de algunas actividades de inicio de ciclo, tales como: primer ceremonia cívica, verificación de datos de matrícula escolar, documentación y constitución del CTC, se entrevistó informalmente a algunos profesores del plantel; a fin de conocer datos de la trayectoria laboral de la directora, fue así como se tuvo referencia que trabajó primero como maestra de grupo durante seis años, después cinco años como secretaria del director anterior y tres como directora; durante los trece años de permanencia en el plantel tiene conocimiento que sobre la comunidad de alumnos, maestros y padres de familia.

También se realizaron dos visitas al inicio del ciclo en la escuela “Normalismo Mexicano”, en entrevistas informales con algunos profesores del plantel se tuvo conocimiento que el director, labora en ese centro educativo desde el ciclo escolar 2002-2003, habiendo sido profesor de grupo durante un año, trabajó algunos meses como ATP del anterior director, quien se jubiló; y que las autoridades educativas de la DGSEI no contaban en ese momento con un director dictaminado para asignar al plantel, motivo por el cual le ofrecieron al Prof. Félix Hidalgo la comisión del cargo.

Teniendo entonces evidencia de que el director de la escuela primaria “Normalismo Mexicano” ha tenido menos permanencia dentro de la comunidad, su experiencia en el plantel la ha ejercido en diferentes funciones, pero en menos tiempo y, considerando que en la valoración de la primer escala, se encontró que mostraba necesidades relacionadas con su cargo; se acudió a las instalaciones del plantel en el mes de noviembre de 2005, para realizar entrevistas informales al personal docente y directivo; a fin de recabar datos más específicos de la comunidad y su funcionamiento. Los maestros frente a grupo y el director, comentaron que en la escuela cada uno trabaja tomando sus propias decisiones y que en los espacios donde se reúnen, como por ejemplo los Talleres Generales de Actualización (TGA) que realizan año tras año durante tres días antes de que inicie el ciclo, en las Reuniones mensuales de CTC se llevan a cabo actividades que disponen las autoridades educativas o que sugiere el director y/o algunos maestros, que a esas actividades no

siempre se les da continuidad por lo que algunos han preferido seguir trabajando individualmente; ante la pregunta que se les hizo en relación al Proyecto Escolar (PE) expresaron que no conocían esa forma de trabajo.

Continuando con el proceso de diagnóstico, se utilizó la técnica de análisis de contenido, la fuente de consulta fue el Libro de Actas de CTC de la escuela "Normalismo Mexicano", el periodo de revisión correspondió a los ciclos escolares 2003-2004 y 2004-2005 considerando los siguientes indicadores:

- Comunicación de propósitos e ideas
- Actividades centradas en procesos de enseñanza-aprendizaje
- Promoción de acuerdos tomados en colegiado
- Seguimiento de acuerdos

No se encontró evidencia de acciones tendientes a brindar con equidad un servicio educativo que incorporara el conocimiento de las condiciones propias de la población que atiende el personal docente de la escuela, así como tampoco un programa de trabajo o proyecto educativo que le brindara solidez, identidad y metas específicas al colectivo. El documento citado donde se asentaron las actividades y acuerdos a los que llegó el personal en el ciclo mencionado contiene asuntos como:

- Planeación y evaluación de comisiones: seguridad y emergencia escolar, material didáctico, acción social, puntualidad, asistencia, definir quién va a dirigir el coro que participe en el Concurso del Himno Nacional.
- Integración de los participantes del Órgano de Evaluación que cubra el requerimiento para aquellos profesores que están incorporados o en vías de incorporación a Carrera Magisterial
- Lectura de documentos que emite la DGSEI
- Casos de alumnos en riesgo de reprobación y/o rezago escolar
- Fecha y forma de entrega de calificaciones
- Vigilancia del patio durante el recreo

La revisión del Libro de Actas manifiesta que las actividades que al interior del plantel se van realizando en el ciclo escolar carecen de una visión de conjunto que cumpla metas comunes, las acciones se llevan a cabo cubriendo tiempos e indicaciones, pero no se sistematizan, se hacen en forma rutinaria como parte de la carga burocrática.

Por lo tanto, con la información recopilada en el diagnóstico mediante: visitas al plantel, entrevistas informales, análisis de contenido de autoevaluaciones, de Actas de CTC y revisión de expedientes, se hace evidente que desde hace un año:

- El director muestra escaso liderazgo pedagógico, organizacional y en términos generales las que se consideran competencias directivas
- La función directiva se encauza principalmente al ámbito administrativo
- La dirección requiere implementar mejoras para comunicarse con el personal docente

En lo que corresponde al desempeño docente y organización escolar, el proceso de diagnóstico puso en evidencia que desde hace dos años en la escuela primaria "Normalismo Mexicano":

- Hay toma de decisiones personales sin que exista un seguimiento de las mismas
- Los tiempos destinados al trabajo colegiado se ocupan en actividades poco relevantes o de escaso impacto en el trabajo del aula, aprendizaje, rendimiento escolar y calidad institucional
- El personal carece de una visión de conjunto que realice acciones tendientes al logro de metas comunes
- El plantel brinda servicio educativo sin considerar las condiciones del contexto de la comunidad
- Hay desconocimiento para elaborar un PE

Y por último, a través de las técnicas utilizadas en el diagnóstico para la presente investigación, se hizo evidente que desde hace dos años:

- La instancia denominada Supervisión Escolar atiende principalmente funciones de índole administrativo
- No existe un programa explícito de apoyo y seguimiento para favorecer el servicio que brindan los planteles que en la Zona Escolar No. 65 se encuentran.

La información descrita en las líneas anteriores da cuenta de la realidad de las escuelas correspondientes a la Supervisión No. 65 y particularmente de la función directiva en la escuela primaria "Normalismo Mexicano", por lo que se define el problema a atender en esta investigación, quedando de la siguiente manera:

“Competencias directivas poco desarrolladas para ejercer un liderazgo pedagógico de los directivos de la Zona Escolar No. 65 del nivel primaria en Iztapalapa”

Con el panorama del trabajo realizado en el presente diagnóstico y considerando las circunstancias laborales propias, ya que sólo se estaba trabajando en la Supervisión Escolar en un horario de 8:00 a 12:30 horas, se tomó la decisión de realizar una propuesta de innovación, conforme al programa de estudios de la Licenciatura en Educación LE´94 de la Universidad Pedagógica Nacional (UPN), dicha alternativa pretende que el profesor – alumno inicie, opere y dé seguimiento de la transformación de su práctica docente teniendo tres modalidades de innovación:

- Proyecto de Intervención Pedagógica
- Proyecto de acción Docente
- Proyecto de Gestión Escolar

En particular para trabajar coherentemente dentro de la función de ATP, se decidió abordar el presente Proyecto de Innovación con la alternativa de Proyecto de Gestión. Ya que a través de esta modalidad se pretende cumplir tres propósitos:

- 1) Reflexionar acerca del acontecer diario, favoreciendo con ello el ejercicio de la responsabilidad
- 2) Propiciar el proceso de toma de decisiones en colectivo para las cuestiones institucionales, evitando las actividades personalistas
- 3) Facilitar al personal docente y directivo la toma de conciencia de que la cuestión pedagógica debe jugar un papel central en la escuela

Se tomó la decisión anterior porque desde la función de ATP que se desarrolla se pueden promover acciones de acompañamiento dentro de la escuela en cuestión, así como también en el CTC de la Zona Escolar; asimismo fue en la escuela mencionada donde se identificaron mayores carencias para impulsar acciones colegiadas y de la organización escolar en su conjunto.

Por tanto, el presente Proyecto de Gestión Escolar pretende implementar un programa de asesoramiento para mejorar el desarrollo de competencias directivas ejerciendo un liderazgo pedagógico de quien organiza y está a cargo

de la escuela primaria mencionada, con la finalidad de brindar un servicio con calidad.

Apartado 2

Elementos teóricos, metodológicos y contextuales

Apartado 2: Elementos teóricos, metodológicos y contextuales

2.1. Marco teórico

Al iniciar el gran desafío de escribir un apartado que contenga referentes teóricos, se tiene la sensación de entrar en un espacio desconocido, oscuro y resbaloso. La idea de esta investigación surgió a partir de las experiencias vividas en un primer momento como docente frente a grupo y después como ATP en una Supervisión Escolar No. 65 del nivel de educación primaria; en el primer paso de este proceso hubo conversaciones informales, observaciones asistemáticas de hechos, dudas e inquietudes en torno a mejoras escolares, no sólo a nivel áulico, sino también en un plano institucional.

Al acceder a diversos autores como Elliot (1993) se fueron diluyendo esos temores porque él afirma que “se puede elaborar teoría desde el punto de vista de la ciencia como desde el de la práctica, y que consiste sobre todo en desarrollar nuestra comprensión de los conceptos de sentido común mediante el estudio de los casos concretos”⁵ y es así como se abre el paso a una aventura de investigación educativa. Sabiendo que en otros campos de la ciencia no hay cabida para el conocimiento del objeto de estudio y la investigación que de él se haga si no se parte de la rigurosidad del método para acercarse a él, como es el caso de las ciencias biológicas y físicas; y, considerando que no es así para las Ciencias de la Educación, se permite entonces el estudio de un caso concreto como es el contexto “Normalismo Mexicano” y la gestión escolar que toma forma a través del desempeño cotidiano de su colectivo, coordinado por el director del plantel; para crear a través del análisis un avance de mejoras en aquellas prácticas originadas por sentido común.

Este apartado tiene el propósito de contener referentes que diversos autores han desarrollado a partir de sus propias investigaciones para, posteriormente utilizarlos en la conceptualización de las características propias del caso al que

⁵ ELLIOT, John. (1993). *La investigación-acción en educación*. Morata. Madrid. p. 31

se hace referencia, es decir, que lo que se pretende es la indagación de conceptos teóricos que se contrasten con las conceptualizaciones del sentido común del director y de quien investiga, en un primer plano; así como también de los demás actores con los se trabaja; porque lo que saben los maestros frente a grupo, los directores, sus secretarios, los supervisores, sus ATP y las jefaturas de sector tiene raíces en el hábito, el ritual, el precedente, la costumbre, la aplicación o las meras impresiones. Richard Pring define el sentido común como “el conjunto de creencias que comparten las personas, que mantienen sin ponerlas en tela de juicio y que proporcionan una perspectiva básica del mundo, de su posición en él y de cómo deben actuar”⁶, para empezar esta tarea primero hay que rescatar la racionalidad entre la maraña de creencias, siendo preciso estudiar sus implicaciones concretas a fin de ponerlas bajo un análisis crítico que genere acciones estratégicas.

Para tratar el tópico del desarrollo de las competencias directivas, se han considerado los diferentes elementos que confluyen en él, los cuales a continuación se irán desarrollando:

- Liderazgo pedagógico y función directiva
- Gestión Escolar: Organización Escolar, Consejo Técnico Consultivo y Proyecto Escolar

2.1.1. Función directiva y liderazgo

De acuerdo a Mide la existencia de la investigación sobre dirección escolar está cumpliendo un siglo; en la actualidad la importancia de este aspecto se ha incrementado al ser considerado como un factor hacia la mejora de la calidad de la educación, se mencionan algunos de los paradigmas de investigación en cuestiones directivas:

1.-Eficacia escolar, *school effectiveness*.- su aparición se ubica aproximadamente en 1966, algunos de sus representantes son: Edmonds, Mortimore, Reynolds, entre otros. Surge a partir de una reacción en contra de un informe publicado en 1966 por Coleman en el que aseguraba que la escuela

⁶ Ibidem. p. 31

tenía poco o ningún efecto sobre el éxito académico de los alumnos, posicionándose en una concepción pesimista de la escuela; a partir de su informe se genera un fuerte debate en el mundo académico y científico derivándose en un movimiento de investigación bajo el nombre de eficacia escolar o escuelas eficaces, los estudios hechos bajo la línea metodológica del estudio de casos y los estudios correlacionales encontraron algunos factores relacionados con la eficacia: un fuerte liderazgo educativo, altas expectativas en cuanto a los resultados académicos de los alumnos, énfasis en las destrezas básicas, un clima seguro, disciplinado y evaluaciones frecuentes del progreso de los alumnos.

En lo que respecta a la dirección escolar y el liderazgo educativo, es a partir de los años 70's que se le identifica como uno de los factores clave relacionados con la eficacia escolar; un liderazgo que sea firme y con un propósito, aunque algunos estudios de caso presentados por Mortimore indican que no necesariamente el liderazgo se manifiesta en el director; algunas veces se centra en otro individuo, recalcando que de cualquier forma los líderes tienden a ser dinámicos, capaces de construir equipos de trabajo coordinándolos hacia la efectividad, actuando con firmeza ante los agentes de cambio negativos para amortiguar su influencia en este sentido el paradigma de la eficacia escolar es ratificado por Fullan quien sintetiza que los programas de mejoramiento escolar son efectivos si provienen del interior de la escuela, otra característica del liderazgo directivo bajo este enfoque consiste en la capacidad para compartir las responsabilidades involucrando así al personal de la escuela en la toma de decisiones, esto es, desarrollar la cultura colaborativa de la institución, sabiendo que cuando se delegan responsabilidades se pueden desarrollar e implementar trabajos con un mayor seguimiento ; el directivo tiene en mente cuál es el propósito escolar común y favorece la creación de un clima de trabajo donde haya objetivos compartidos en un ambiente colegiado; de acuerdo a este paradigma, un directivo efectivo es un profesionalista sobresaliente, con la capacidad de conocer e involucrarse por lo que sucede en el aula, tomando en cuenta el currículo, el desempeño documentado y el seguimiento del aprendizaje de los alumnos; también implica su estancia en la

escuela desplazándose frecuentemente en ella, visitando las aulas, entrevistándose formal e informalmente con los maestros, con los alumnos y con los padres de familia.

2.-El movimiento de mejora y cambio de las escuelas.- Su origen se sitúa en Estados Unidos e Inglaterra en la década de los 60's la política en materia educativa centró su interés para que las escuelas adoptaran materiales didácticos elaborados por profesores universitarios y psicólogos, asignando así a los docentes un papel de aplicadores, lo cual originó el fracaso de este movimiento. En la actualidad se ha modificado la visión al respecto, regresando a la escuela la decisión de darle forma a su proceso de cambio a través de la valoración o diagnóstico que haga, derivándose en la elaboración de un programa de mejora de la escuela; aparece en este nuevo modelo el papel del directivo como un elemento nuclear para potencializar la capacidad de cambio de la escuela.

3.-La reestructuración escolar y la gestión basada en la escuela, *School restructuring/ school- based management*.- En los últimos 20 años algunas escuelas de Estados Unidos, Canadá y Australia han reformado su estructura bajo este paradigma, su premisa consiste en que la escuela necesita reorganizarse para reducir el fracaso escolar y satisfacer las exigencias que la sociedad le demanda; el elemento clave de la reestructuración es la gestión basada en la escuela. Aunque si bien es cierto, los estudios de caso realizados por Murphy y Hallinger revelan que las escuelas pueden caer en un localismo exacerbado, es decir, que sólo ven y deciden partiendo de su contexto inmediato, alejándose de los criterios comunes. El papel de director bajo este modelo se espera que se manifieste a través de un liderazgo transformacional que pueda implicar a otros líderes de la comunidad educativa para dirigir los esfuerzos y canalizarlos hacia la concertación de un proyecto que tenga una visualización clara de hacia donde se quiere llegar como escuela, identificando previamente las rutinas para replantearlas.

Actualidad en la investigación de la función directiva.-“Desde principios de los años 90 están surgiendo iniciativas para que estos movimientos confluyan entre sí... la relación entre el movimiento de mejora de la escuela y de eficacia escolar está generando un nuevo enfoque, que ha adquirido el nombre de “Mejora de la eficacia de los centros”⁷- *Effectiveness School Improvement*; Stoll y Fink, en la investigación que realizaron en 1996, concluyeron que el nuevo paradigma puede fortalecer a la escuela a través del proceso de planificación del desarrollo escolar que considere los siguientes elementos: contexto interno y externo, fundamentos teóricos, procedimiento de planificación del desempeño escolar, en este último propone incorporar varias etapas, las cuales son: los alumnos, el proceso de enseñanza- aprendizaje, valoración, planificación, puesta en práctica y evaluación; añadiendo a los elementos de planificación las condiciones y las normas culturales, así como también la dirección participativa.

Por otra parte, al unirse el paradigma de la eficacia escolar y el liderazgo del director, se le asigna a éste un papel de líder pedagógico, partiendo de la idea de que bajo su impulso y coordinación se pueden rediseñar los procesos y estructuras de la escuela.

Dimmock (2004) defiende la “necesidad de relacionar la dirección basada en la escuela con el conocimiento sobre eficacia y las prácticas de mejora escolar para obtener una mayor comprensión de los sistemas escolares y de sus reformas”⁸. Una parte de esta investigación resalta la autonomía de la escuela para resolver sus propios problemas y establecer un currículo basado en el destinatario, es decir, en el alumno, bajo la coordinación de director escolar; aunque por otra parte, en este paradigma se resguarda el argumento a favor de los criterios políticos y preponderantemente económicos sobre el centro escolar; entonces la institución establece su proyecto, sus metas y los resultados esperados para obtener mediante ellos un apoyo económico por parte de las autoridades centrales y/o locales sometiéndose a las normas de supervisión que le establezcan.

⁷ PEREZ, Ángel. (2000). *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*. Morata. Madrid. p.150

⁸ ANTUNEZ, Serafín. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. CONALITEG. México. p. 111

El concepto de competencia se alude en este trabajo con la propuesta de Philippe Perrenoud "una capacidad de movilizar varios recursos cognitivos para hacer frente a un tipo de situaciones"⁹; bajo esta perspectiva una competencia no es concebida como un cúmulo de conocimientos, habilidades o actitudes; sino como una movilización que se acciona a través de operaciones mentales complejas, sostenidas por esquemas de pensamiento que permiten determinar y realizar una acción adaptada a la situación.

Lo anterior al ser trasladado al ámbito escolar desde una función directiva está relacionado con las capacidades para conducir acciones educativas, recursos materiales y humanos, formas de comunicación, planeación y evaluación plasmadas por escrito en un proyecto de escuela que se mantenga vivo, no simulado, en un proceso de evaluación permanente compartido y asumido por el colectivo en su conjunto.

Para abordar la teoría con respecto a algunos aportes de la investigación en torno a la función directiva, se hará a continuación referencia al trabajo desarrollado por Serafín Antúnez, quien considera que desarrollar un trabajo dentro del ámbito educativo cargado de intuiciones con un carácter artesanal, donde las actividades son recibidas por el director y se agregan indefinidamente resulta una carga excesiva y desgastante, además de ser un trabajo solitario; plantea en contraparte una propuesta donde el conocimiento ocupa el primer lugar en importancia, seguido de la sistematización, con miras a que el directivo logre sus propósitos, que no son sólo suyos sino que son del colectivo en su conjunto, sin pretender asignarle al director una actitud manipuladora; señala que el propósito esencial de la acción directiva consiste en obtener resultados a través del trabajo de las otras personas; sin embargo, advierte que el proceso de formación del directivo inicia aún antes de obtener su cargo, así como durante el ejercicio de la función; se requiere de su intervención en forma individual y colectiva en ambos momentos.

⁹ PERRENOUD, Philippe. (2004). *Diez nuevas competencias para enseñar*. Grao. México. p.11

Para el autor al que se hace referencia, todo directivo requiere reconocer cuáles son sus fuentes de poder, usarlas, identificar cuáles se manifiestan débilmente en su cotidianeidad para potencializarlas y, finalmente cuáles no tiene, pero podría hacerse de ellas, dichas fuentes de poder son categorizadas de la siguiente forma:

- a) El poder de posición, está relacionado con el reconocimiento que la estructura le ha dado, es decir, su nombramiento.
- b) El poder personal, está vinculado con las características de quien dirige, sus competencias, carácter, carisma.
- c) El poder del experto, es el que se consigue a través de los conocimientos que manifiesta tener, se expresa en la actitud y en el desempeño profesional, también se reconoce como tener solvencia profesional.
- d) El poder de la oportunidad, se obtiene al aprovechar las circunstancias y hacer de ellas oportunidades favorables al desempeño e imagen del directivo¹⁰.

Antúnez menciona que después de analizar las investigaciones de Hall, Mackay y Morgan en Gran Bretaña, Stegö y Alehammar en Suecia, de Hopes en Alemania y de Gimeno Sacristán en España, encontró que los directivos escolares realizan un gran número de tareas de naturaleza variada, relacionadas con los docentes, la administración, los alumnos, los padres de familia, las autoridades, entre otros; por periodos cortos y además con múltiples interrupciones, por lo que su función es a menudo precaria e incierta.

En lo que concierne a esa precariedad de la función, encuentra que el director realiza en mayor medida actividades identificadas como pedagógicamente pobres, entre ellas están:

- Controlar al profesorado, en las cuestiones administrativas
- Atender la burocracia
- Asegurar el orden
- Representar a la institución
- Exigir el cumplimiento de la normatividad
- Arreglar desperfectos
- Imponer castigos
- Suplir a los ausentes
- Vigilar la limpieza del inmueble

¹⁰ ANTUNEZ, Serafín. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. CONALITEG. México. p. 124

Sin embargo, en contraparte, también lleva a cabo, aunque pocas veces, tareas denominadas como pedagógicamente ricas:

- Coordinar un proyecto educativo
- Estimular al profesorado
- Propiciar el perfeccionamiento
- Cohesionar al equipo docente y en general al personal del plantel
- Investigar sobre los estilos docentes que se manifiestan en la escuela
- Favorecer un clima organizacional y en términos generales, positivo
- Desarrollar los valores que se requieran para la consecución del Proyecto Escolar
- Impulsar el entusiasmo en el personal
- Apoyar a quienes lo necesiten¹¹

A fin de que director pueda realizar cada vez un mayor número de tareas pedagógicamente ricas, se requiere que tome la decisión de dirigir la escuela, lo que supone influir en la conducta de los miembros de la comunidad, entendiendo el término influir no desde un punto de vista peyorativo o autoritario, sino mediante la definición de ideas inspiradas en el propio grupo, teniendo la capacidad de expresarlas, reelaborarlas y presentarlas al colectivo en forma organizada, recordando a la comunidad los compromisos asumidos e impulsarla para llevarlos a cabo.

Por otra parte, como se ha mencionado la actividad directiva también tiene día a día mucho de incierto porque está sometida a múltiples interrupciones, no existe entonces un tiempo destinado para diagnosticar y planear; la avalancha de situaciones con carácter de solución inmediata orilla al director a tomar decisiones precipitadas ante las cuales no se han valorado los posibles escenarios que se deriven de ellas, ni la reflexión de si esa posible respuesta es acorde a la visión que pretende concretar la escuela.

Dado que las tareas desarrolladas por el director son de naturaleza variada, Antúnez propone clasificarlas conforme al papel que realizan, entendiendo que: “un papel agrupa un conjunto de patrones conductuales esperados que se atribuye a quienes ocupan una determinada posición en una sociedad, o si se

¹¹ SANTOS, Miguel Ángel. (2000). *Entre bastidores, el lado oculto de la organización escolar*. Aljibe. Málaga. pp. 169-170

prefiere, designa el conjunto organizado de comportamientos correspondientes a un oficio o puesto de trabajo determinado que, por lo tanto, abarca un conjunto de acciones o tareas”¹²; y es que el autor no acepta la clasificación simplista desarrollada en la época de la Segunda Guerra Mundial: Líderes autoritarios, democráticos y laissez-faire; ya que en estilo directivo confluyen el contexto, el personal bajo su cargo así como su propia formación.

A través de sus investigaciones, ha identificado un gran número de papeles, de los cuales dado el propósito particular de la presente investigación, sólo se mencionarán los que corresponden a actividades propias de la organización y sus procesos¹³:

Tabla No. 3: "Clasificación de papeles que realiza el directivo"

Técnico en organización
<p>Incluye tareas relativas a:</p> <ul style="list-style-type: none"> • El análisis de las necesidades y la determinación de los grandes objetivos institucionales. • La planificación y el establecimiento de planes específicos de mantenimiento, corrección e innovación. • La coordinación en los procesos de elaboración y de los instrumentos que comunican las directrices institucionales. • La distribución de tareas y la asignación de personas a los lugares en que pueden ser más útiles para la organización.
Gestor del currículo
<p>Una escuela cada vez más autónoma requiere de la ejecución de tareas que exige adecuar el currículo nacional a cada realidad y contexto institucionales. Implicaría desarrollar acciones tales como:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Promover y dinamizar entre los docentes, sistemas de trabajo para guiar los procesos de acomodación y contextualización, en la propia escuela, en los contenidos, objetivos, métodos de enseñanza y de los sistemas, enfoques e instrumentos para la evaluación que las autoridades educativas señalan con carácter general. • Promover y dinamizar soluciones organizativas adecuadas al desarrollo de un currículo innovador: uso de tiempo, modalidades de agrupamientos de alumnos, usos de los espacios, etc.
Profesor
<p>En los casos en que el directivo escolar desarrolla, a la vez, funciones docentes, también está desempeñando tareas propias del papel del profesor, las tareas vinculadas a éste son este otras:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Planificación, desarrollo y evaluación de su acción docente en los ámbitos didáctico, organizativo y orientador. • Relación interpersonal con sus alumnos con las finalidades instructiva y formativa. • Relaciones con los padres de familia. • Participación en la gestión de la escuela como un docente más, formando parte de los grupos de trabajo, comisiones y equipos. • Participación en actividades relacionadas con los servicios de carácter complementario y asistencial: comedor escolar, cooperativa, entre otros.
Evaluador
<p>Agrupar las tareas generales de seguimiento y control de las actividades instructivas y formativas, así como de los demás procesos de la gestión escolar. Algunos ejemplos de estas tareas son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Reflexionar, junto con los maestros, analizando el desarrollo de acciones concretas de éstos: individuales (en las aulas) o en equipo (tareas de coordinación y trabajos colaborativos). • Reunir información, datos e indicios sobre el trabajo de los docentes para analizarlos y sugerir propuestas y alternativas de mejora (finalidad formativa). • Analizar en común con los docentes, los resultados de su trabajo, comparándolos con los objetivos previstos (finalidad sumativa).

¹² ANTUNEZ, Serafín. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. CONALITEG. México. pp. 140

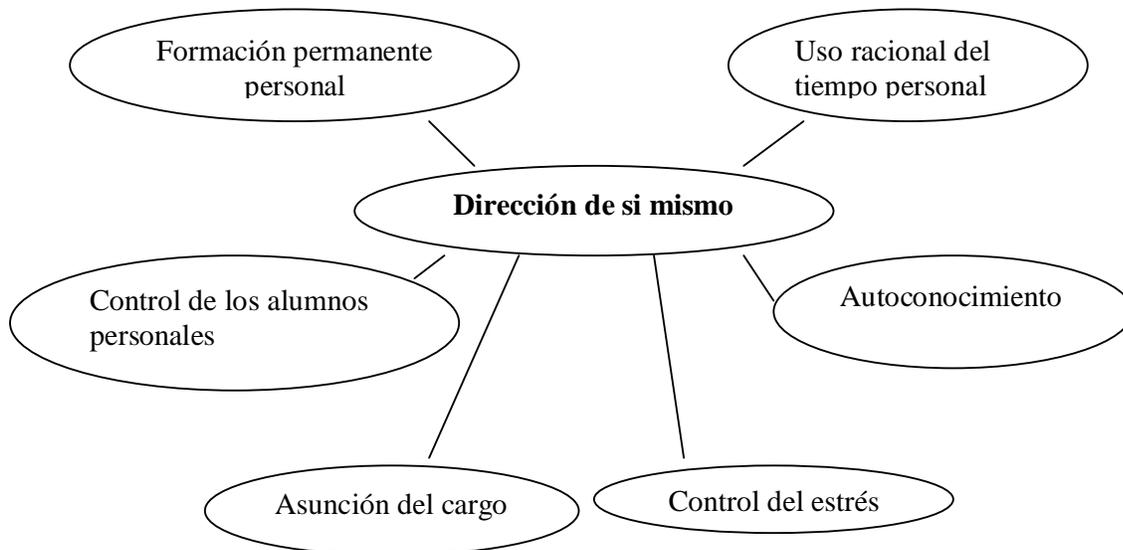
¹³ Ibidem. pp. 128 - 134

Promotor del cambio
<p>Algunas tareas propias de este papel son:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sugerir ideas novedosas, comunicar experiencias exitosas de otros colegas o escuelas que puedan animar a iniciar procesos de cambio. • Someter a consideración de los maestros propuestas de nuevos proyectos de innovación y mejora. • Desarrollar acciones tendientes a vencer las resistencias a los cambios.

A través de los cuadros anteriores se pueden identificar las tareas propias a cada papel, con la finalidad de que al inicio y durante el proceso de mejora cada integrante del colectivo escolar lleve a cabo las acciones que le corresponden, sin menoscabo de que el desarrollo de ellas sea del conocimiento de los demás.

Se comparte la posición de Antúnez, quien afirma que todo director que quiere mejorar su formación profesional y por consiguiente su desempeño en la función, necesita cuestionarse cuál es nivel de credibilidad que tiene frente a los alumnos, frente a los docentes, frente a los padres de familia e indudablemente frente así mismo, siendo en este aspecto donde sugiere reconsiderar las tareas asociadas al desempeño del papel dirección de sí mismo¹⁴.

Figura No. 1: "Dirección de sí mismo."



¹⁴ Ibidem. p. 141

Un punto esencial de la función directiva consiste en analizarse a sí mismo, reflexionar sobre las acciones personales, ubicar donde reside el poder directivo, cuáles son sus limitaciones y pensar en cómo mejorarlo, asimismo se requiere poner suma atención a cómo los integrantes de la comunidad evalúan su trabajo y tomar en cuenta esas opiniones. Es importante ubicar cuáles son los aspectos y actividades que generan tensión en el directivo, para identificar algunos de sus factores y, en la medida de lo posible actuar sobre ellos.

Tener presente que las funciones de docente y director son diferentes y por lo tanto se requiere tiempo y atención para adaptarse al nuevo rol, a las nuevas responsabilidades y a las nuevas relaciones interpersonales. Para Antúnez es importante que el director esté atento a mantener un equilibrio entre su vida personal y su vida profesional, poniendo los tiempos y límites para atender cada asunto en su tiempo y espacio correspondientes; siendo así se estará pendiente del análisis continuo de la práctica directiva personal que identifique aquellos aspectos que requieren actualización, modificación y apropiación de nuevos conocimientos en un ciclo permanente de aprendizaje que se comparta con los demás miembros del equipo directivo y docente.

2.1.2. Organización Escolar

Fue en 1950 cuando en el ámbito educativo empezó a mencionarse el término organización escolar, bajo paradigmas empresariales y psicológicos. En el momento en que la escuela fue considerada como una empresa, al director se le atribuyó el rol de empresario que dirigía la empresa educativa, se delimitaba un organigrama formal donde él ocupaba la cúspide piramidal, estaban incluidos conceptos de motivación, división de tareas y niveles de autoridad.

La teoría tayloriana influyó en la organización de la escuela, tratando de valorar el coste real por alumno en comparación con los resultados en el aprendizaje durante un ciclo escolar; se pretendía encontrar formas organizativas para abatir el fracaso escolar o para mejorar el rendimiento escolar.

Otra aportación en el campo de la organización escolar se deriva de la teoría de la departamentalización de Henri Farol, partiendo de los objetivos propios de la institución, a fin de planificar, ejecutar y evaluar; sin embargo, no se pudieron poner en práctica totalmente estos principios ya que se encontraron actitudes de resistencia en los integrantes de las comunidades educativas.

A través de la teoría de Max Weber se incluyó a la institución escolar el término de burocracia, entendiéndola como una organización con normas, planes, estatutos, reglamentos, principios de jerarquía y niveles de autoridad graduada; sin embargo, ya desde la década de los 40's en un estudio realizado por Watson los individuos entrevistados expresaron sus opiniones en relación a lo que les parecía molesto de la burocracia educativa, siendo en términos generales los siguientes:

- 1) Tradicionalismo en sus prácticas y canales de comunicación
- 2) Complicada división de responsabilidades
- 3) Demoras consecuentes en la realización de las tareas
- 4) Autoritarismo de los funcionarios del departamento
- 5) Concentración del poder en la cumbre y desamparo en la base
- 6) Influencias políticas

De acuerdo a la opinión de Leonor Pastrana, el rechazo a la burocracia es generalizado y se mantiene hasta la actualidad. Independientemente de que para el sector privado una institución educativa es sinónimo de empresa, existen en la actualidad defensores de esta postura llevada incluso a los ámbitos del sector público.

Vista entonces a la escuela como una empresa educativa se delimitaron sus elementos básicos:

- Fines: que se concretan en los objetivos del centro
- Medios: que son los contenidos curriculares, las actividades docentes y discentes, así como también los recursos didácticos
- Personas: los alumnos son el resultado de la educación, encauzados por los docentes, bajo la coordinación del directivo
- Producción: el tanto por ciento de estudiantes que terminan su preparación académica

Una aportación particular del enfoque empresarial al campo educativo es el término eficiencia que es entendido como la forma de realizar de manera sencilla, más rápida y más segura los objetivos con miras a un mayor rendimiento escolar por parte de los alumnos.

En contraparte, Ángel I. Pérez Gómez (2000) hace una fuerte crítica al movimiento de las escuelas eficaces en el libro "La cultura escolar en la sociedad neoliberal", plantea que el sistema económico es quien ha marcado las pautas para definir los criterios objetivos, concretos y medibles de las escuelas eficaces, los cuales a través de algunos programas de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (OCDE), así como también algunos del Sistema Monetario Internacional (FMI) trasladan a las escuelas las exigencias para que elaboren eficazmente sus procedimientos, estructuras organizativas e interacciones personales, para producir rendimiento académico al menor coste; a través de un proyecto educativo de centro; en México conocido como PE auspiciado por el programa gubernamental de Escuelas de Calidad promovido desde el año 2000 durante el gobierno de Vicente Fox Quesada y que ha permanecido bajo el mando de la actual administración de Felipe Calderón Hinojosa.

Para este autor no se pone en duda que existan factores imprescindibles que impulsen el trabajo de las escuelas, sino que sean considerados como mecanismos automáticos que garantizan la eficacia.

"Parece evidente que en realidad no existe un problema de datos, de evidencias para soportar la identificación de factores, sino más bien un problema de contraste de los valores que sustentan el movimiento de escuelas eficaces. El nudo fundamental de este enredo seductor se encuentra, a mi entender, en la aplicación del concepto economicista de eficiencia al tratamiento institucional de los fenómenos educativos."¹⁵

Los cuales para comprenderse requieren de la observación directa de las personas, teniendo en cuenta lo que sienten, lo que piensan y cómo actúan. Por consiguiente, la influencia de los factores organizativos está condicionada

¹⁵ PEREZ, Ángel. (2000). *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*. Morata. Madrid. p. 152

por las características propias de la cultura institucional de cada contexto escolar, las cuales no son transferibles a otros escenarios.

El autor citado aboga por que cada centro promueva la creación de un proyecto cultural común con miras al progreso, hacia el entendimiento, provocando la autoformación, la autorreflexión, donde los roles y funciones de sus integrantes sean flexibles e intercambiables, que se promuevan vivencias culturales, encaminadas a la reconceptualización de sus elementos.

Antúnez complementa con otros elementos la visión de la escuela como organización:

- 1) Cuando el colectivo escolar, incluyendo en este concepto a los alumnos, profesores, directivo y padres de familia, revisan y analizan sus formas organizativas, podrán entonces corregir lo que funciona mal y mantener prácticas; insertándose progresivamente en una cultura de evaluación, sabiendo que la definición de sus necesidades dependerá de la solidez y constancia al asumir la responsabilidad sobre el proceso propio de mejora.
- 2) El colectivo, tendrá un especial cuidado en la dispersión, en la que inicialmente se pretende que todos lleven a cabo una tarea en particular; pasando un tiempo se percatan de que en realidad nadie lo ha hecho. Por ello propone que se establezca una distribución equilibrada y racional de las tareas, siendo atentos para no caer en una rigidez en la estructura organizativa que lleva al aislamiento e incluso desconocimiento de algunos asuntos propios de la escuela.
- 3) Estar atentos de cómo se utiliza el tiempo en las diferentes actividades de la institución porque “el tiempo es escaso, ya que la mayor parte se emplea en el diseño y desarrollo del curriculum... se utiliza en forma irracional y deshonesto”¹⁶.

Siguiendo esta línea de aportaciones teóricas relacionadas con los procesos organizativos, Santos Guerra afirma que habitualmente en la escuela sólo existen tiempos para la acción, por ello propone que la comunidad viva un proceso de aprendizaje en que indudablemente existirán preguntas con respecto a lo que sucede, cómo y por qué se dan con unos estilos específicos las diferentes actividades en el centro; ya que “desde el punto de vista intelectual, la certeza es un estado ridículo...Y si no existen preguntas es difícil

¹⁶ ANTUNEZ, Serafín. (2004). *Organización escolar y acción directiva*. CONALITEG. México. pp. 19- 20

que se busquen respuestas”¹⁷. En particular, argumenta que es necesario un equilibrio entre la atención que se da al proceso de aprendizaje de los alumnos en comparación con las necesidades de aprendizaje de los profesores, cuando una escuela está encauzada para verse a sí misma como una organización que aprende se potencializan los niveles de creatividad, contextualización, participación, apertura de la comunidad, flexibilidad organizativa y autorreflexión.

Sin embargo, advierte que “cuando falta unidad de acción, es difícil que la escuela sea una comunidad que aprende...Hay éxitos particulares que se convierten en el obstáculo para el éxito de todos”¹⁸, lo anterior no equivale a que los profesores en su totalidad piensen y actúen de la misma forma; sino que sea de conocimiento común qué se pretende, cómo será la forma de alcanzarlo y como habría que cambiar para mejorar las prácticas.

2.1.3. Consejo Técnico Consultivo

Algunas propuestas publicadas en México durante la década de los 80's y con miras a la modernización educativa, se iniciaron planteamientos para fortalecer la autonomía académica- administrativa de los planteles, pero en la dinámica institucional de las escuelas se ha manifestado una debilidad en el ejercicio del quehacer técnico- pedagógico, desplazándolo a un segundo plano tal como lo señala Cecilia Fierro y Susana Rojo en “Un encuentro de maestros”, quienes consultaron durante el ciclo escolar 1992- 1993 a 300 profesores que laboraban en cerca de 80 escuelas de nivel primaria y secundaria; los cuales comentaron que en sus centros de trabajo las reuniones de CTC habitualmente se orientaban hacia lo administrativo, la organización de eventos, orientación de relaciones personales, festejos sociales, mención de asuntos sindicales y en menor medida un intercambio académico relacionado con la enseñanza.

¹⁷ SANTOS, Miguel Ángel. (2002). *La escuela que aprende*. Morata. Madrid. pp. 15 -17

¹⁸ Ibidem. p. 75

Por otra parte, la normatividad al respecto, implementada en la DGSEI señala capítulo 3, inciso 219 que a través del CTC y bajo la coordinación del director realizarán “el diagnóstico de la situación de la escuela, que servirá para elaborar la Planeación didáctica, el Plan de Gestión y el Plan Estratégico para la Mejora Escolar PEME”¹⁹. En relación a ello, algunos estudios de tipo etnográfico hechos por investigadores como Ezpeleta, Rockwell y Pastrana, desarrollados en el Departamento de Investigaciones Educativas y Estudios Avanzados (CINVESTAV) del Instituto Politécnico Nacional (IPN), señalan que el cambio o ajuste en la normatividad, por sí mismo no garantiza la transformación de las prácticas, para lograrlo se requiere que el colectivo socialice sus conceptualizaciones y prácticas, indagando qué se deriva de ellas y en cuáles aspectos acuerdan hacer los cambios necesarios para su mejora.

Para Namó de Mello (2003) “la autonomía de los establecimientos de enseñanza sería una condición”²⁰, entendiéndola como una integración de la escuela con su medio social; pero la autonomía por sí misma es insuficiente si no considera la respuesta propia para velar que el CTC sea un espacio de intercambio, de análisis y recomendaciones en asuntos propios del plantel; teniendo especial cuidado en no repetir el mismo esquema con que se ha revestido a las reuniones colegiadas, evitando así la rutina institucional:

“En la reunión se pasa lista en primer lugar, se presenta el orden de día y el objetivo de la reunión, se lee el acta de la sesión anterior, se procede a analizar los asuntos bajo la conducción del director. El secretario del CTC va tomando nota de todo para levantar el acta, que después firmarán los participantes”²¹

Santos Guerra (2002) señala que “la escuela debe conocer la naturaleza de las prácticas que realiza y las consecuencias que esas prácticas llevan consigo”²², siendo en las reuniones de CTC el espacio y tiempo más idóneos, hasta el momento, para puntualizarlos a la luz del conocimiento pedagógico actual; añade una actitud imprescindible para ser identificada, cuestionada y

¹⁹ *Lineamientos para la organización y funcionamiento de los servicios de educación inicial y básica en Iztapalapa*. (2006). SEP. México. p. 42

²⁰ NAMO, Guiomar. (2003). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. CONALITEG. México. p.40

²¹ FIERRO, Cecilia. et. al. (1994). *El consejo Técnico. Un encuentro de maestros*. SEP. México. p. 14

²² SANTOS, Miguel Ángel. (2002). *La escuela que aprende*. Morata. Madrid. p. 47

modificada: la balcanización, ya que “cada profesor va a lo suyo, aunque supuestamente eso sea de todos. Cada profesor se pregunta por su asignatura, por su grupo, por sus resultados. Pocas veces aparece la pregunta por lo que tiene que hacer o por lo que realmente hace la institución como tal...Si las demandas innovadoras que se plantean en un aula o en una escuela no tienen arraigo democrático, es fácil que se conviertan en un simple maquillaje”²³. Cuestiones que comúnmente suceden entre las comunidades docentes, sin que nadie o casi nadie las señale.

2.1.4. Gestión Escolar

En América Latina el término Gestión Escolar (GE) cobró fuerza a partir de la década de los 80's, incluso como señala Pastrana ha sido llamado “tema emergente”²⁴; autoridades, teóricos y algunos elementos de las instancias educativas la han nombrado en sus discursos, documentos y pláticas informales; siendo el empleo indiscriminado de la gestión un síntoma del estado de imprecisión en este campo, aunque según la autora mencionada indica también una insospechada fertilidad conceptual. Actualmente el término incluye las acciones y los procesos teórico-prácticos que se viven en las comunidades educativas, tanto en un plano horizontal, es decir entre docentes, como en uno vertical que incluye a los alumnos, docentes, personal directivo y padres de familia; tendiendo al mejoramiento continuo para el logro de los fines y propósitos educativos.

La GE puede presentarse una vez que se han establecido en la escuela las condiciones organizativas básicas para poder accionar estrategias que promuevan el logro de su propósito, el cual consiste en centrar-focalizar-nuclear a la unidad educativa alrededor de los aprendizajes de los alumnos y de los docentes, hay interrogantes que al respecto resulta interesante que el colectivo se cuestione: “¿de dónde venimos?, ¿quiénes somos? y ¿hacia

²³ Ibidem pp. 70-71

²⁴ PASTRANA, Leonor. (1979). *Organización, Dirección y Gestión en la escuela primaria: un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica*. CINVESTAV. México. p.2

dónde vamos?”²⁵. Se considera que la GE es un trabajo de investigación que incluye no sólo las acciones, sino también los procesos teórico-prácticos que se viven en las comunidades educativas.

Tomando en consideración que el contexto escolar es una realidad compleja, la gestión escolar actualmente pretende reconocer las complejidades, siendo algunas de ellas: las tareas cotidianas, la variedad de roles desempeñados por sus integrantes y los niveles de aprendizaje que todos realizan en la institución.

Para la GE es importante impulsar cambios básicos en las actitudes y formas de actuación de quienes conforman a la escuela; como se mencionó en el apartado de organización escolar; también la gestión intentará encontrar formas de trabajo colaborativo institucional que rebasen la cultura individualista. “Trabajar en equipos, en redes, pensar en conjunto, abrir diálogos, establecer acuerdos, asesorar y recibir asesoría”²⁶. Sin embargo, considera que para impulsar esta modalidad de trabajo, se requiere tomar en consideración diferentes aspectos de la vida de la institución, los cuales son:

- 1) Dimensión pedagógica-curricular, se refiere a la tarea de educar y producir aprendizajes, tomando en cuenta los estilos docentes, sus criterios de evaluación.
- 2) Dimensión administrativa, se refiere a los recursos disponibles o no, con vistas a su obtención, distribución, articulación y optimización.
- 3) Dimensión organizativa, articula la organización de las personas, de los espacios y de los equipos, teniendo un especial cuidado en la utilización del tiempo.
- 4) Dimensión comunitaria y de participación social, se refiere al conjunto de actividades que promueve la participación de los actores en la toma de decisiones y las acciones desarrolladas por la institución; pretende impulsar la interacción de la escuela con su contexto, el establecimiento de redes de solidaridad y de trabajo.

Es importante considerar que “el modelo de gestión aspira a objetivos de corto y mediano plazos; propone un mayor número de alternativas posible para un futuro más remoto debido a la gran dosis de incertidumbre; procura dejar un amplio margen para las acciones de ajuste y le da un gran peso a las

²⁵ *Plan de gestión Iztapalapa*. (2006). SEP. México. p. 13

²⁶ *Plan de gestión de los directivos escolares de Iztapalapa, ciclo escolar 2004-2005*. (2004). Administración Federal de Servicios Educativos en el D. F. SEP. Distrito Federal. p.16

prioridades en la medida en que éstas indican dónde iniciar las acciones a corto plazo”²⁷. Una escuela que aprende y vive su experiencia de mejora a través de varias herramientas usando entre ellas el modelo de gestión escolar, para ello necesita revisar permanentemente su proceso y ajustes continuos.

2.1.5. Proyecto Escolar

En una síntesis simple se considera que a través del PE es posible un mayor impacto para accionar cambios en el trabajo que realiza el plantel cuando el colectivo reflexiona las características y problemáticas de su contexto con la finalidad de identificar los factores que en ellos confluyen e iniciar la búsqueda comunitaria de soluciones viables que generen un proceso de mejora organizativa, de operación y de evaluación. Sin embargo, cuando una comunidad educativa decide vivir esta experiencia de gestión, es importante que conozca algunos otros elementos, uno de ellos consiste en reconocer que esta estrategia no es exclusiva de México, sino que en otros países se lleva a cabo aunque es conocido con otros nombres, encontrando entre ellos los siguientes: Proyecto de Centro o Proyecto Institucional, entre otros.

Luis Otano advierte que todo centro educativo desarrolla siempre un proyecto, “pero es frecuente que no esté explícito, que sea contradictorio o al menos incoherente y no dé respuestas suficientes y consecuentes a la comunidad a la que brinda servicio”²⁸; incluso, los docentes se percatan de algunas dificultades propias y ajenas en el ejercicio de la profesión, pueden mencionar algunas experiencias exitosas ocurridas en eventos donde participó el total de la plantilla de personal, así como también están en facultad de señalar las omisiones y errores que en el transcurso de su experiencia docente y/o dentro del plantel han vivido; pero varias de esas informaciones no se logran concretar en cambios de estilos, de rutinas, de rituales; porque, como menciona Otano, no están explícitas, siendo entonces ocasional que este conocimiento colectivo de la situación sea un obstáculo para avanzar en la implementación de un

²⁷ NAMO, Guiomar. (2003). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. CONALITEG. México. p. 23

²⁸ OTANO, Luis. (2000). *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares*. Aique. Argentina. p.76

Proyecto; por ello es necesario que la escuela haga un alto, ya que “si sólo existen tiempos para la acción...La escuela debe saber qué está pasando con los procesos de intervención que realiza para el aprendizaje de los alumnos. Si los procesos atributivos se simplifican, es fácil que la información se tergiverse y que este mecanismo se utilice para defender intereses particulares”²⁹. Es por ello que el proceso de reflexión no sea sólo a nivel intuitivo y empírico, sino que paulatinamente se lleve hacia una práctica profesionalizada en la que actualización, búsqueda de información en diversas fuentes y revisión de evidencias sean parte de la vida cotidiana de la comunidad educativa.

Actualmente, algunos autores como Namó de Mello señalan la erosión del estado en materia educativa, esto supone no una falta de marco legal y/o curricular, sino la imposibilidad que ha demostrado para que a través de sus mecanismos se gesten y vivan las innovaciones necesarias dentro de las escuelas por lo que “las únicas estrategias realistas son las diferenciadas, fundamentadas no como antes en una teoría orientada hacia una planificación sistemática, predecible y lineal, sino en un conocimiento preciso de los factores que son los vectores de cambios y características de una determinada sociedad que estudia en profundidad”³⁰. Ya que son los integrantes de la comunidad quienes conocen y trabajan en el contexto en particular, es a ellos a quienes corresponde hacer los diseños de planificación, ejecución y valoración atendiendo a las características propias de la institución educativa y los elementos que la conforman.

En México, los maestros y las comunidades educativas han trabajado bajo esta perspectiva, tal como fue el caso de la escuela rural mexicana, en la que los docentes adecuaban su quehacer a las circunstancias del contexto. Actualmente, la Ley General de Educación que rige el sistema educativo mexicano, contiene algunas disposiciones que buscan promover los cambios requeridos en materia educativa e investigación, tales como el artículo 14, fracción VII, que a la letra dice: “Promover permanentemente la investigación

²⁹ SANTOS, Miguel Ángel. (2002). *La escuela que aprende*. Morata. Madrid. p. 22

³⁰ NAMO, Guiomar. (2003). *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. CONALITEG. México. p. 22

que sirva como base a la innovación educativa”³¹, pretendiendo con ello favorecer la capacidad de gestión al interior de las comunidades escolares.

Durante el ciclo escolar 2004-2005, la DGSEI difundió entre los directivos diversos materiales relacionados con la elaboración del PE, en uno de ellos se encuentra la definición del Proyecto: “Etimológicamente, la palabra proyecto proviene del latín *proiectare*, arrojar, tirar hacia delante, lanzar. Alude a una intención, a una previsión, a un diseño, a un bosquejo. Un proyecto es una posibilidad de futuro a partir del presente y del propio bagaje de experiencia. En él se articula una multitud de factores y requiere de un importante grado de flexibilidad para adecuarse a los cambios e imprevistos”³². Cuando los términos básicos del Proyecto: intencionalidad, experiencia, articulación, factores, flexibilidad y cambios son llevados al ámbito educativo cobran forma en un PE, que consiste en un trabajo colaborativo en el que partiendo de una organización escolar se planean y accionan estrategias con la finalidad de mejorar el servicio que brinda, en coincidencia con los propósitos de la educación primaria; teniendo el CTC un papel muy importante para compartir información, distribuir tareas, establecer compromisos y tiempos, los cuales paulatinamente se irán compartiendo con los alumnos y con los padres de familia.

En el cuadro que a continuación se presenta están enlistadas algunas características que corresponden al PE, así como también las que no lo son; es importante que la comunidad educativa tenga en consideración su contenido para no desviar el sentido del mismo:

³¹ *Ley General de Educación*. (1993). SEP. México. p.58

³² *Plan de Gestión Iztapalapa, ciclo escolar 2004-2005*. (2004). SEP. Distrito Federal. pp. 16

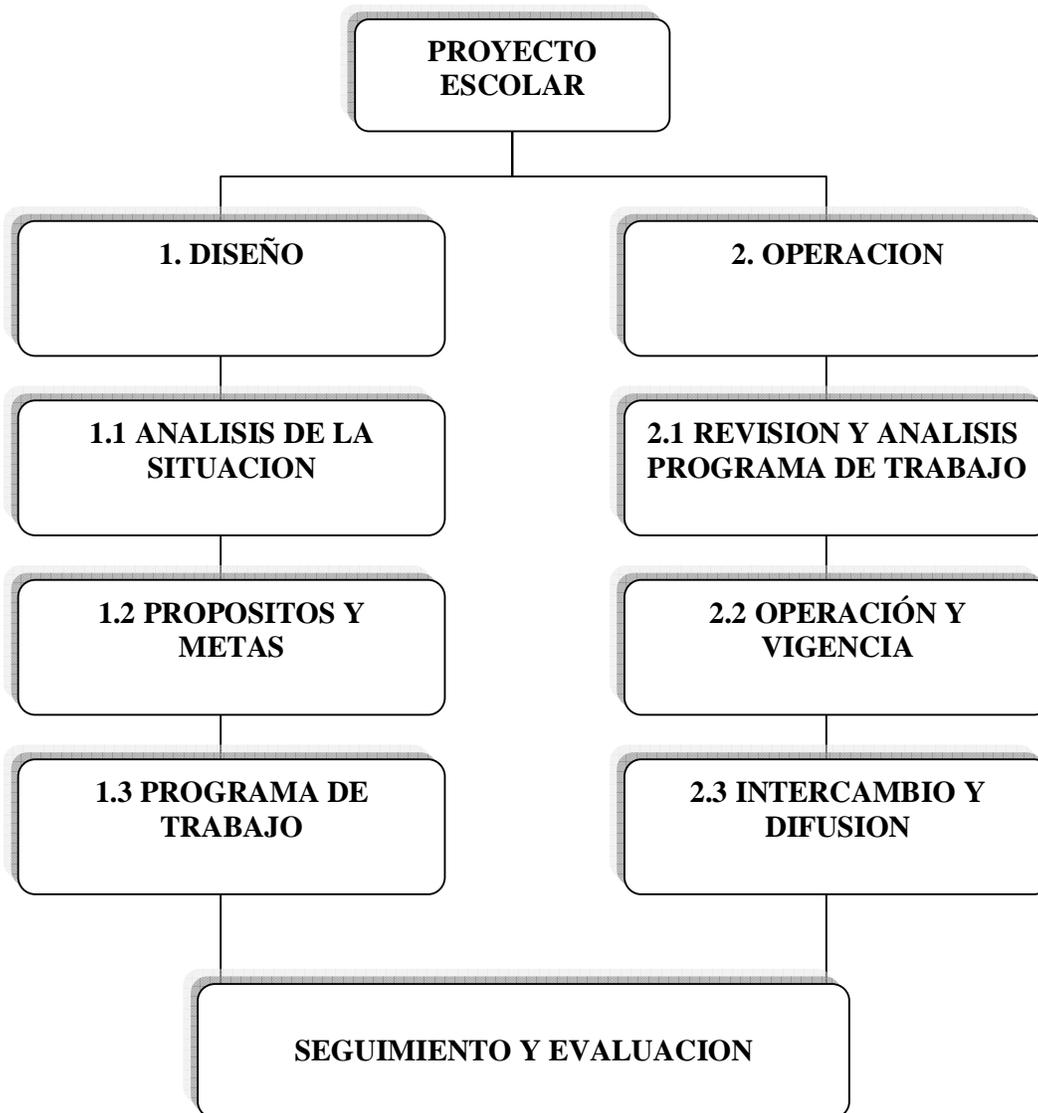
Tabla No. 4: “Características del Proyecto Escolar”

Un Proyecto Escolar es...	Un Proyecto Escolar NO es... ³³
UN CAMINO PARTICULAR y concreto en que cada escuela se propone lograr que todos los niños y las niñas que atiende adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades intelectuales y actitudes que constituyen los propósitos educativos para la primaria.	Un plan de acción para resolver problemas originados por situaciones externas a la escuela, como la desnutrición de los niños, por ejemplo, para lo cual se requeriría la intervención coordinada de varias instancias.
UN INSTRUMENTO que tiene como objetivo solucionar el o los principales problemas educativos de los alumnos de una escuela (relacionados por lo tanto, con la reprobación, deserción, calidad de los aprendizajes y/o desigualdad educativa), mediante estrategias y actividades que atacan las causas de estos problemas.	La suma de objetivos que cada maestro, aisladamente, se propone lograr con su grupo escolar.
UNA PROPUESTA DE TRABAJO elaborada en Consejo Técnico, con la participación de todos los profesores, coordinados por el director o por una comisión de maestros.	Un documento administrativo elaborado por una sola persona, que carece de funcionalidad en la escuela.
UN CONJUNTO DE OBJETIVOS concretos y realistas, en los que se consideran las posibilidades y limitaciones que ofrecen los recursos con los que cuenta la escuela (humanos, materiales y respecto al tiempo).	Una lista de buenas intenciones o de objetivos comunes, pero poco realistas, cuya puesta en práctica requeriría condiciones imposibles de lograr y la disponibilidad de recursos extraordinarios.
UN PLAN CON ESTRATEGIAS y actividades articuladas y secuenciadas, referidas a tres ámbitos: el aula, la escuela y la relación con las familias, y que establece los compromisos específicos de cada uno de los miembros de la escuela.	Una lista de actividades sin relación entre sí, en donde no se aclara quién o quiénes deben realizarlas.
UN PROGRAMA DE TRABAJO con propósitos a largo plazo (por lo que puede abarcar más de un ciclo escolar), pero que establece claramente los resultados esperados a mediano y corto (es decir, en un ciclo escolar y en cada grado), así como las actividades necesarias para lograrlos.	Un programa de actividades desvinculadas entre sí, que no establece fechas para su realización.
UNA PROPUESTA que, en atención al o los principales problemas detectados y sus causas, establece orientaciones generales para la labor de la enseñanza.	Una propuesta de trabajo en la que el establecimiento de prioridades significa la supresión de ciertos propósitos de la educación primaria, y que no toca aspectos relacionados con los estilos de enseñanza.
UNA PROPUESTA PARA LA ORGANIZACIÓN escolar que se adapta a las características particulares de los alumnos y sus profesores.	Un conjunto de estrategias de enseñanza iguales para todos los grupos y grados.
UN PLAN DE TRABAJO que contempla los mecanismos para evaluar, corregir y enriquecer el proceso y que es, en este sentido, susceptible de ir adecuándose en función de los logros y obstáculos que se presenten.	Un plan de trabajo rígido y sin mecanismos de seguimiento y evaluación.

Por lo tanto, el Proyecto Escolar es un proceso vivo, que adquiere forma y se matiza de acuerdo a cada contexto, si bien es cierto que en su estructura básica tiene algunos elementos que es importante considerar a fin de no omitirlos, los cuales se presentan en el siguiente esquema:

³³ Cuadernos para transformar nuestra escuela/ El proyecto escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela. (2001). CONALITEG. México. p.43

Figura No. 2: "Etapas del Proyecto Escolar"



A partir de ciclo escolar 2004-2005 la DGSEI ha sugerido que los colectivos que implementen un proyecto educativo consideren durante el análisis de la situación llevar al CTC las diferentes concepciones que están relacionadas con la misión y la visión del plantel; no porque existan muchas, sino porque cada integrante tiene su propia interpretación y así las proyecta en sus actos cotidianos; ocasionando que la variedad de actitudes a veces contradictorias, que generan incertidumbre y confusión en los alumnos y padres de familia. En

tanto que al personal docente, al no afrontar la realidad se mantiene aislado actuando desarticuladamente.

Durante el proceso del PE, en CTC se irán reflexionando y registrando estos cambios, así como también los acuerdos, comisiones, fechas y desarrollo de actividades, en especial las que están relacionadas con el aprendizaje; considerando que el seguimiento y evaluación consiste en que el colectivo realice un balance sobre los logros y dificultades que se van presentando, cabe destacar que dicho proceso no se realiza únicamente al final del ciclo escolar, sino durante él, “Es necesario poner por escrito el proceso y el resultado de la reflexión y de las investigaciones, ya que ayudará a poner orden en el pensamiento frecuentemente errático y confuso sobre la escuela y la educación”³⁴. Una escuela con proyecto, es una comunidad que está inmersa en una experiencia de aprendizaje que provoca la modificación consciente de logros, como ya se dijo, en los aprendizajes de los alumnos, pero también en las prácticas, en las estructuras organizativas de la escuela, en las conceptualizaciones de los docentes, estudiantes y padres de familia sobre sus roles y responsabilidades, al respecto Fullan propone un decálogo para estimular la participación voluntaria y decidida de los agentes de la comunidad educativa:

- “1. No asumas que tu versión del cambio es la única que debe contemplarse y desarrollarse. Por el contrario asume que uno de los propósitos fundamentales del cambio es el enriquecimiento de tu perspectiva mediante el contraste con las perspectivas de los demás.
2. Asume que toda innovación educativa requiere que cada individuo trabaje desde y sobre sus propias concepciones. Por ello, el cambio significativo y relevante siempre implica un cierto grado de incertidumbre y ambigüedad acerca del significado del cambio para cada una de las personas intervinientes.
3. Asume que el conflicto y el desacuerdo no sólo son inevitables, sino incluso fundamentales para el éxito del cambio educativo. Puesto que cada grupo de individuos poseen múltiples perspectivas, cada intento de cambio ha de provocar necesariamente alguna forma de conflicto.
4. Asume que la gente necesita presión para cambiar (incluso en la dirección que ellos desean), pero tal presión solamente será

³⁴ SANTOS, Miguel Ángel. (2002). *La escuela que aprende*. Morata. Madrid. p. 19

eficaz cuando permite a la gente reaccionar para formar su propia posición, interactuar con otros y conseguir apoyo.

5. Asume que el cambio eficaz requiere tiempo. Es un proceso de desarrollo individual e institucional que exige comprensión, experimentación, reflexión y evaluación. La insistencia es un atributo crítico del cambio satisfactorio.

6. No asumas que la única razón para explicar el fracaso del cambio es el rechazo exterior o las resistencias de los agentes. Pueden existir y de hecho siempre existen múltiples razones interrelacionadas.

7. No esperes que todos o la mayoría de los individuos o grupos se impliquen en el cambio. La complejidad del cambio educativo es de tal naturaleza que es prácticamente imposible que sea asumido por todos los individuos o grupos de una formación social. El progreso se produce cuando se incorporan cada vez nuevos individuos o grupos al proceso de mejora.

8. Asume la necesidad de un plan evolutivo para afrontar sucesiva y paulatinamente los inevitables problemas que acarrea el cambio.

9. Asume que ninguna cantidad de conocimiento proporcionará claridad total sobre la acción que debe desarrollarse. El mejor conocimiento debe utilizarse con la conciencia de su naturaleza provisional, parcial y tentativa.

10. Asume que el propósito fundamental es el cambio de la cultura institucional. Los cambios e innovaciones parciales deben juzgarse a la luz del apoyo que suponen en la dirección del cambio de la cultura de toda la institución.”³⁵

Una escuela que se inicia en un proceso de mejora, no volverá a ser la misma en los diferentes momentos que viva de su experiencia.

2.2. La investigación educativa, una herramienta docente

En la historia del pensamiento humano y el conocimiento que de él se deriva se ha manifestado un desarrollo diferente entre las ciencias sociales y las ciencias naturales, el estado actual de las primeras está aún cargado de contradicciones, aunque es preciso mencionar que se ha rebasado la influencia que ejercían las ciencias naturales sobre el estudio de los fenómenos sociales. En el presente, es aceptable señalar que la ciencia no es capaz de enseñar a nadie lo que debe hacer, sino sólo lo que puede y en algunas circunstancias lo que quiere. Cuando un estudiante de licenciatura concluye

³⁵ PEREZ, Ángel. (2000). *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*. Morata. Madrid. p. 146

sus estudios se enfrenta a un dilema producido por el divorcio entre la investigación educativa y la docencia: adoptar una postura reproductivista o adquirir los conocimientos y desarrollar las competencias para convertirse en investigador, esto último requiere revisar los paradigmas teórico-metodológicos y poder así elegir el que conducirá su acción.

Es por ello que se presentan a continuación las características de los paradigmas que en materia de investigación educativa existen:

2.2.1. La Racionalidad Técnica – El experto técnico

Es el modelo tradicional que tiene como idea básica asignar al profesor un papel de técnico que aplica instrumentalmente los conocimientos que generan los investigadores científicos. A través de este paradigma los problemas son atendidos mediante procedimientos técnicos; por lo tanto, la relación que se establece entre la práctica y el conocimiento es jerárquica, derivado de ello existe una marcada posición diferenciada entre saber y hacer; le confiere al saber un valor predictivo que genera leyes de los fenómenos estableciendo vínculos de causa-efecto, ya que generaliza las circunstancias y los factores que en ellas existen, formula recomendaciones, técnicas o materiales instructivos. Es la concepción positivista del conocimiento científico llevada a los sucesos educativos, exige que los fines que se pretenden sean fijos y bien definidos en contextos semejantes. Ignora que la práctica docente es única, que confluyen en ella factores múltiples y que por lo tanto no se les puede aplicar técnicas rigurosas. Cuando los maestros trabajan bajo este paradigma, situación que es muy generalizada por cierto, limitan su quehacer a acciones instructivas, reduciendo con ello la visión de los fines de la enseñanza y las consecuencias sociales que los aprendizajes adquiridos en las aulas se realizan bajo este paradigma; siendo así, las actividades diarias se llevan a cabo más por costumbre o por sugerencia de otros – libros, autores, conferencistas, asesores – que por una claridad de la importancia de las mismas.

Los maestros que trabajan bajo este paradigma no se cuestionan sobre lo que entienden por actividad cotidiana, por qué la realizan, qué pueden cambiar y cuáles son las rutinas e inercias en las que han caído (física y mentalmente); menos aún cabe la indagación educativa, no se ven como posibles investigadores, esta tarea se ha delegado a los expertos. También el docente que se desempeña bajo esta línea se mantiene aislado en su desconocimiento Elliot afirma "...la ignorancia es una virtud. Le permite dormir de noche con la ilusión de que el perfeccionamiento de la práctica consiste sobre todo en desarrollar habilidades técnicas" ³⁶ . En esta concepción los maestros asumen un papel pasivo de transmisión, reproduciendo acríticamente las relaciones sociales, políticas y económicas.

2.2.2. La Racionalidad Práctica – El profesional reflexivo

Este paradigma resalta la necesidad de que sea el propio docente quien valore la base reflexiva de su hacer; concibe a los enseñantes como investigadores puesto que son ellos quienes forman parte de la situación; a través de este modelo el profesor aprende, identifica qué necesita buscar en su práctica y se da cuenta de que necesita encontrar respuestas ante lo que encuentra, por lo tanto conocimiento y reflexión se dan simultáneamente en la acción, esto impulsa a los profesores a crear nuevas visiones de la situación, a entender de nuevas maneras los problemas de la cotidianeidad de su práctica y tener la certeza de que no requiere reproducir lo que hizo en ciclos escolares o circunstancias anteriores, que puede innovar, que puede mejorar. El maestro encuentra entonces la necesidad de cuestionarse teóricamente sobre su tarea, de dónde es que se sostiene su quehacer para entender la situación y generar estrategias de cambio.

Para Stenhouse la actitud investigadora que propugna este modelo consiste en una "disposición para examinar con sentido crítico y sistemáticamente la propia

³⁶ ELLIOT, John. (1994), *El cambio educativo desde la investigación-acción en educación*. Morata. Madrid. p. 31

actividad práctica”³⁷. Asimismo, este referente concibe a la práctica docente como una obra artística ya que es manifestación y búsqueda, experimentación y logro; porque en ella se realizan y hacen presentes los pensamientos, las reflexiones, el bagaje personal y la intención; siendo todos ellos quienes guían la búsqueda de mejoras. Se experimenta así con la propia práctica y con el propósito de trascender las experiencias anteriores. Siendo entonces la práctica docente una práctica reflexiva y de conocimiento en la acción se constituye como “un proceso dialéctico de generación de práctica a partir de la teoría y de teoría a partir de la práctica”³⁸. Además, encontramos en Shön un argumento que apoya esta postura: el conocimiento se da en la acción mediante la observación y la reflexión, sobre las acciones propias, describiendo el conocimiento que está implícito en ellas.

El desafío de asumirse como profesional reflexivo consiste en tomar la responsabilidad sobre el pensamiento propio, sobre lo que se hace, sobre las concepciones y sobre el rumbo del cambio personal, también el profesional reflexivo asume un compromiso con la comunidad teniendo en cuenta los diferentes puntos de vista, buscando el equilibrio entre la independencia de juicio y la responsabilidad social, desarrollando su capacidad para resolver situaciones dilemáticas y realizar operativamente las pretensiones educativas.

Cuando los maestros están dispuestos a participar en el desarrollo de las ideas, comprenden su hacer y se responsabilizan, entonces su compromiso aumenta y pueden así darse mejoras educativas.

2.2.3. La Racionalidad Crítica – El intelectual crítico

Giroux es quien más ha desarrollado la idea del intelectual crítico, afirma que los maestros no están conscientes de su alienación, que necesitan superar la visión técnica, problematizar la práctica docente y sus circunstancias para plantearse el sentido político de las mismas, es decir, intelectualizar su trabajo

³⁷ CONTRERAS, J. (2001). *La autonomía del profesorado*. Morata. Madrid. p. 85

³⁸ *Ibidem* p.86

docente; no sólo desarrollando una comprensión de la práctica y su contexto, sino que con la comunidad se construyan las bases para transformar las prácticas sociales; ve al docente como la autoridad emancipadora que dirige la formación de ciudadanos críticos y activos. Se asume una postura de enseñantes radicales que transforman los centros escolares en esferas públicas democráticas, donde se capacite a los alumnos para pensar y actuar críticamente en búsqueda de estructuras sociales más equitativas.

Para Kemmis el docente que actúa teniendo como referente la reflexión crítica asume también su acción pública puesto que requiere organizar a las personas involucradas y encauzar la elaboración de procesos sistemáticos de crítica que permitan reformular su teoría y su práctica social, así como también sus condiciones de trabajo.

Este paradigma alerta sobre la práctica escolar imperante ya que ésta condiciona las formas de análisis y valores que se manifiestan en las experiencias de enseñanza, siendo una forma sutil y disimulada de ejercer habitualmente control sobre las acciones de los docentes, llegando así a la deformación ideológica.

Es importante reconocer los aportes que este paradigma da a las Ciencias de la Educación porque en su carácter contestatario pone de manifiesto la distorsión de relaciones sociales que existen y cómo esto se reproduce dentro de cada institución escolar, se vislumbra a través de este modelo un cambio radical en el pensar, en el decir y en el hacer; sin embargo, la reflexión crítica, como toda teoría tiene contrariedades, que es importante considerar:

- Resulta ingenuo suponer que un educador va a encontrar en la escuela un grupo homogéneo de personas que comparten posiciones ideológicas, sensibilización, intereses y que están unívocamente dispuestos a emprender las acciones emancipadoras que se plantean.
- El intelectual crítico cae en el riesgo de imponer su ideología que puede ser una deformación de escenarios políticos, de aspiraciones y/o de intereses personales, una ilusión o una utopía irrealizable.
- Pretendiendo iniciar acciones liberadoras, el docente también puede caer en la imposición de actos.

Ellsworth afirma que la reflexión crítica debe dirigirse no al consenso, sino al reconocimiento de las diferencias, permitiendo con ello el trabajo colaborativo que impulse los cambios necesarios para todos. Es importante señalar que el componente utópico de la racionalidad crítica es necesario en la vida docente, ya que los profesores pueden a través de la acción trascender el rol en el que institucionalmente se han encasillado. Esta corriente señala además, que la utopía no es una cualidad presente, queda entonces abierta la posibilidad, la invitación, el compromiso social para verse como seres humanos puestos en la urdimbre de factores que condicionan su quehacer docente, pero que éstos no están catalogados como definitivos, como sentencias finales que den paso a la alienación total.

En este proyecto de intervención se tomarán como base teórica los referentes de la racionalidad práctica porque en el contexto “Normalismo Mexicano”, quien investiga el presente trabajo se reconoce como una investigadora externa que acompaña al directivo durante su proceso de reflexión en la acción para promover el desarrollo de sus competencias directivas.

2.2.4. Paradigma cuantitativo y paradigma cualitativo

Se presenta ahora la metodología de este trabajo: al revisar la bibliografía se encuentra que en el campo de la investigación educativa y de las Ciencias Sociales en general, existen dos métodos que definen el diseño de la investigación, los sujetos de estudio, los escenarios, el rol del investigador y las estrategias a utilizar para recoger datos, así como su análisis e interpretación.

Se les conoce como paradigma cuantitativo y paradigma cualitativo; resulta asombroso saber que existe un conflicto entre ambos derivado del debate de los investigadores que los defienden. En primer lugar los métodos cuantitativos son las técnicas experimentales aleatorias, cuasi experimentales, test objetivos de lápiz y papel, análisis estadísticos multivariados, estudios de muestras, entre otros.

En tanto que los métodos cualitativos son los utilizados en la etnografía, los estudios de caso, las entrevistas, la observación participante, entre otras. Campbell y Stanley quienes incursionaron en la investigación evaluativa describen lo experimental como “el único medio de establecer una tradición acumulativa en la que cabe introducir perfeccionamientos sin el riesgo de prescindir caprichosamente de los antiguos conocimientos a favor de novedades inferiores” ³⁹, afirman que además los experimentos conducen a conclusiones causales más precisas, ayudan a dilucidar el problema social que se estudia y, que a través de ella se puede obtener una información válida y fiable sobre la cual proyectar progresos sociales.

Weiss, Rein, Parlett, Hamilton y Guba están a favor de los métodos cualitativos, para ellos esta modalidad es superior al método experimental ya que al pretender estos lograr su propósito, sus estudios resultan artificiales y de alcance limitado.

Para las autoras del libro “Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa” algunas de estas opiniones sólo son falacias; ya que al conocer las características de ambos modos, se puede apreciar que no existe una supremacía de uno sobre otro, el conflicto en realidad se encuentra en la posición teórica del investigador. Profundizando, el paradigma con el enfoque cuantitativo tiene una posición global positivista, hipotético-deductiva, particularista, objetiva, orientada a los resultados y mayormente utilizada en las Ciencias Naturales. Por otro lado, el paradigma cualitativo tiene una concepción global fenomenológica, inductiva, estructuralista, subjetiva, orientada al proceso y asociada al campo de las Ciencias Sociales.

De acuerdo a Cook y Reichardt existen diferencias notorias entre ambos paradigmas; a fin de profundizar en la comprensión de ambos, se incluye a continuación la tabla que generaron dichas autoras:

³⁹ COOK, T. D. (2000). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Morata. Madrid. p. 26

Tabla No. 5: “Atributos de los paradigmas cualitativo y cuantitativo”⁴⁰

PARADIGMA CUALITATIVO	PARADIGMA CUANTITATIVO
Aboga por el empleo de los métodos cualitativos.	Aboga por el empleo de los métodos cuantitativos.
Fenomenologismo y <i>verstehen</i> (comprensión) interesado en comprender la conducta humana desde el propio marco de referencia de quien actúa.	Positivismo lógico: busca los hechos o causas de los fenómenos sociales, prestando escasa atención a los estados subjetivos de los individuos.
Observación naturalista y sin control.	Medición penetrante y controlada.
Subjetivo.	Objetivo.
Próximo a los datos; perspectiva desde dentro.	Al margen de los datos; perspectiva desde fuera.
Fundamentado en la realidad, orientado a los descubrimientos, exploratorio, expansionista, descriptivo e inductivo.	No fundamentado en la realidad, orientado en la comprobación, confirmatorio, reduccionista, inferencial e hipotético deductivo.
Orientado al proceso.	Orientado al resultado.
Válido: datos reales, ricos y profundos.	Fiable: datos sólidos y repetibles.
No generalizable: estudios de caso aislados.	Generalizable: estudios de casos múltiples.
Holista.	Particularista.
Asume una realidad dinámica.	Asume una realidad estable.

En relación al dilema presentado se plantean en la bibliografía mencionada dos cuestionamientos metodológicos:

- “¿Es necesariamente un positivista lógico el investigador que emplea procedimientos cuantitativos?” y
- “¿Es necesariamente, un fenomenologista el investigador que emplea procedimientos cualitativos?”

No, hay algunos ejemplos: los investigadores a los que se les ubica como fenomenológicos porque dedican sus estudios a la comprensión de conductas y creencias; sin embargo, la mayor parte de su indagación la desarrollan en laboratorios con métodos cuantitativos. Del mismo modo algunos investigadores cuantitativos realizan a veces su investigación con prácticas de campo.

Otra discrepancia entre ambos métodos son los términos subjetivo y objetivo; el primero, según Scriven “ha llegado a tener dos significados diferentes: influido por el juicio humano. Conforme a este uso todos los métodos y medidas, tanto cualitativas como cuantitativas, son subjetivos...Por supuesto que la asignación de números de una manera mecánica, como es común en los procedimientos

⁴⁰ Ibidem. p. 27

cuantitativos, no garantiza la objetividad”⁴¹. El otro significado es el que se le atribuye para la medición de sentimientos y creencias que tampoco son aplicables únicamente a los métodos cualitativos, ya que por ejemplo cuando se realiza una encuesta para saber el nivel de popularidad de un candidato para cargo político o un artista, las técnicas cuantitativas usadas resultan subjetivas.

El término confiabilidad está relacionado con los métodos cuantitativos ya que “su aplicación repetida al mismo sujeto u objeto produce resultados iguales, pero si no son consistentes; no se puede confiar en ellos”⁴². Por otra parte los métodos cualitativos afirman que para que un trabajo de investigación tenga validez, “se evalúa sobre la base de tres tipos de evidencia. Entre mayor evidencia de validez de contenido, validez de criterio y validez de constructo que tenga; éste se acerca más a representar lo que se pretende estudiar”⁴³. Ante estas posturas argumentativas Cook y Reichardt Plantean dos cuestionamientos:

- ¿Son necesariamente los métodos cualitativos válidos, pero no fiables? ;
y
- ¿Son necesariamente los métodos cuantitativos fiables, pero no válidos?

Los mismos autores dan un contraejemplo: “la observación participante de una ilusión óptica, por la naturaleza misma de la ilusión, la observación está llamada a originar conclusiones no válidas que sólo pueden ser corregidas mediante el empleo de procedimientos más cuantitativos”⁴⁴. Por tanto, cuando un investigador novel desconoce que la utilización de uno u otro método se pueden aplicar en cualquier investigación, ciñe su hacer de investigación bajo un solo paradigma; tal vez con ello pensando que está en lo correcto que así su posición teórica se encuentra en una línea pura. Pudiendo con ello caer en el riesgo de sesgar los resultados de la investigación, no avanzar en el conocimiento de su objeto de estudio, o engañarse creyendo que investigó una cuestión dilemática cuando en realidad lo que hizo fue avalar superficialmente

⁴¹ Ibidem. p.32

⁴² HERNANDEZ, Roberto. (1999) *Metodología de la investigación*. Mc Graw-Hill. México. p. 242

⁴³ COOK, T. D. (2000). *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Morata. Madrid. p. 32

⁴⁴ Ibidem. p. 35

su teoría favorita. No hay así avance del conocimiento, no se hace ininteligible para el propio investigador su objeto de estudio y menos aún puede comunicar el proceso y los resultados de la investigación. En este trabajo no se pretende defender a uno u otro método, se busca crear puentes entre ambos.

De los modelos generales de investigación que se utilizan en las Ciencias Sociales, se hará uso para el presente trabajo las aportaciones de la etnografía, el estudio de casos, la Investigación-Acción y el análisis de fuentes documentales ya que éstos se asocian a la construcción de significados en contextos particulares y la interpretación subjetiva de los mismos.

2.2.5. Etnografía

Con este modelo se pretende reconstruir la vida de un grupo social, mediante la descripción analítica, estudia la interacción que se manifiesta entre los seres humanos que la conforman.

A pesar de que la etnografía es utilizada por los sociólogos y los antropólogos, también puede aplicarse al campo de la educación, ya que mediante los datos empíricos que recaba, se describen acontecimientos cotidianos, interacciones y actividades de los individuos en estudio; derivado de ello se pueden aplicar o desarrollar categorías y relaciones para poder interpretar los datos, Splinder menciona que "La concepción más reciente es que un teórico no se debe limitar al uso de una sola de dichas estrategias, si es válida debe ser susceptible de confirmación mediante varias"⁴⁵; en la actualidad los etnógrafos ya utilizan estrategias diversas que bien pueden incluir enumeraciones e instrumentos estandarizados, logrando con ello el análisis descriptivo y mayores niveles de confiabilidad y validez en sus resultados.

Los cuatro componentes de la interpretación y aplicación de los resultados bajo el enfoque de la etnografía son:

⁴⁵ RODRIGUEZ, G. (1996). *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe. España. p. 44

1. Presentación de los datos brutos analizados en forma accesible a los lectores.
2. Interpretación.
3. Integración de las interpretaciones o significados de un marco conceptual o teórico más general.
4. Exposición de los significados y aplicaciones de los resultados.

La etnografía ha generado en torno suyo algunas controversias, ya que en ocasiones se define como esencialmente descriptiva, otras como una forma de registrar narrativas orales y algunas veces como desarrollo y verificación de teorías, sin embargo, el investigador que se adentra en el estudio de la cultura de un grupo se ocupa en la delimitación de sus componentes y las relaciones que hay entre ellos mediante la observación directa, el trabajo con datos no estructurados, permanencia en el escenario del grupo en cuestión haciendo uso de registros de observación de entrevistas y de cuestionarios. Algunas de las principales referencias de la etnografía son Ericsson, García Jiménez y Ezpeleta.

2.2.6. El método de estudio de casos

Este referente parte de premisa de que los aprendizajes se promueven a partir de las experiencias propias, se otorga entonces relevancia a la práctica, porque para este enfoque, se aprende en la experiencia.

Dentro del ámbito educativo y en particular en relación al trabajo directivo; en una sesión a través del método de estudio de casos se pretende que el coordinador promueva entre los directores reunidos el planteamiento de una situación problemática, esta es una gran ventaja ya que habitualmente en la enseñanza tradicional quien coordina es el que expresa un problema y lleva a sus discípulos hacia una respuesta. Esta propuesta busca potencializar las competencias directivas para diagnosticar, tener un problema real, lo suficientemente bien planteado como para que a partir de él se delimiten los elementos que intervienen, buscando así sus causas; esto es, sistematizar la información, formular y resolver problemas; los participantes generan en las

sesiones alternativas reales, acordes a los contextos en los que es posible operar.

Para este método lo importante no es saberse la solución, sino acertar a decidir entre distintas soluciones. Por consiguiente el método de estudio de casos “consiste en sustituir las soluciones dogmáticas por un diálogo metódico (en el que intervienen todos los participantes), sobre una situación real. Es decir, se trata de aprender dialogando,...para que la solución real se clarifique y solucione hasta donde sea posible desde distintos puntos de vista”⁴⁶ Hay algunas circunstancias que pretende este método poner en evidencia, una muy importante es la rutina disfrazada de experiencia, ya que en las sesiones los diálogos y la guía del coordinador buscan identificar los fundamentos de su permanencia, si estos actos son originados por la ignorancia de otras posibilidades, por la inercia del tiempo y/o por la comodidad evitando con ello que surjan los menores cambios posibles.

2.2.7. Investigación – Acción

Dentro de la perspectiva de reflexión sobre la práctica y reconstrucción social, se desarrolla en Gran Bretaña desde finales de los años setenta y a partir de Stenhouse el enfoque de la Investigación-Acción, que posteriormente se enriquece con las aportaciones de Shön, Mc Donald, Elliot y Smith. Se proyecta al docente como investigador en el aula, porque sólo a él compete clarificar su proceso de formación, práctica y transformación de la misma mediante la reflexión, dicho término para Shön es “la inmersión consciente del hombre en el mundo de su experiencia...Supone tanto un sistemático esfuerzo de análisis como la necesidad de elaborar una propuesta totalizadora, que captura y orienta la acción”.⁴⁷ Esta forma investigativa en donde se da la reflexión en y sobre la acción conlleva un proceso cíclico que promueve la transformación del investigador, los participantes y la situación.

⁴⁶ LLANO, Carlos. (2001). *La enseñanza de la dirección y el método del caso*. Universidad Panamericana. México. p.80

⁴⁷ SACRISTAN, Gimeno. (2005). *Comprender para transformar la enseñanza*. Morata. Madrid. p. 425

Por su parte, Elliot se apoya en el trabajo de Paulo Freire para definir las cuatro tareas de la Investigación-Acción:

1. Describir ¿Qué hago?
2. Informar ¿Qué significa lo que hago?
3. Confrontar ¿Cómo he llegado a ser como soy?
4. Reconstruir ¿Cómo puedo hacer las cosas de modo distinto?

Porque para Elliot la situación se transforma desde el currículum y el contexto, afirmando que:

“La práctica de la enseñanza no es simplemente una creación de individuos en el escenario de la escuela, sino que está conformada por estructuras que trascienden el poder de cualquier individuo para realizar el cambio. Esta estructuración se manifiesta en la selección, secuenciación, y organización de los contenidos del currículum; en los programas de tareas de aprendizaje que gobiernan como se trabaja el contenido en la forma en que los alumnos son organizados socialmente y cómo los recursos y el tiempo se asignan y se distribuyen”⁴⁸

El propósito fundamental de la Investigación-Acción es mejorar la práctica en vez de generar conocimientos, para ello supone una simultaneidad de los procesos y los resultados en donde es imprescindible el diálogo, el debate de ideas y de expectativas entre los participantes, sin que exista una división del trabajo rígida, se busca que la reflexión sea compartida.

Conforme se fue avanzando en la lectura y comprensión de lo que esta propuesta de investigación tiene, se llegó a pensar en que el problema donde se manifiesta una insuficiencia en las competencias directivas dentro del contexto “Normalismo Mexicano” no tiene que ver directamente con la transformación de una práctica docente, asumiendo una visión limitada de lo que a práctica docente se refiere; sin embargo, hay avances en esa conceptualización acotada, ya que ahora se considera que el hacer y comprender una práctica directiva y una práctica de asesoramiento conlleva invariablemente a una práctica docente, puesto que el director y quien investiga tienen unos saberes pedagógicos, experiencia y conocimientos teóricos derivados de su propia práctica profesional en la que se desempeñan desde

⁴⁸ CONTRERAS. J. (2001). *La autonomía del profesorado*. Morata. Madrid. p. 91

tiempo atrás, se añade la comunicación estrecha que se tiene con el personal docente; para colectiva y colegiadamente buscar, diseñar e implementar los cambios necesarios institucionales; modificaciones a su vez se reflejen en su actuación y actitudes, porque se es parte de la situación estudiada. Como afirma Elliot: “La investigación-acción unifica procesos frecuentemente contemplados como separados, por ejemplo: la enseñanza, desarrollo del currículum, investigación educativa, evaluación y desarrollo profesional”⁴⁹. Es importante señalar que para la Investigación-Acción existe una condición como antecedente para todo aquel que quiere iniciarla y esta es la sensación de tener una necesidad de cambiar, de innovar; partiendo de los hechos y situaciones ya rutinarias y enajenantes del quehacer docente.

2.2.8. El Proyecto de Innovación, opción Gestión Escolar

Asimismo el paradigma al cual se hace referencia, pone su atención en el cambio de la práctica docente propia, de manera simultánea coincide con el propósito fundamental del programa de estudios de la Licenciatura en Educación LE´94 de la UPN, en la que se pretende que el profesor – alumno inicie, opere y dé seguimiento de la transformación de su práctica docente teniendo tres alternativas de innovación:

- Proyecto de Intervención Pedagógica
- Proyecto de Acción Docente
- Proyecto de Gestión Escolar

A través del estudio de la licenciatura se pretende que el alumno – maestro elija una alternativa de Proyecto de Innovación, para ir construyendo una propuesta de mejoras en su quehacer profesional en relación al problema identificado, en las condiciones concretas de su aplicación, además, constatar mediante seguimiento, reflexión y evaluación los aspectos propositivos aplicados.

El Proyecto de Intervención Pedagógica se orienta por la necesidad de elaborar una propuesta de construcción de metodologías didácticas que incidan en los

⁴⁹ ELLIOT, John. (1993). *La investigación-acción en educación*. Morata. Madrid. p. 34

procesos de aprendizaje en el salón de clases, a partir de los contenidos escolares. Aborda el papel de la discusión en el proceso de enseñanza-aprendizaje, el planteamiento desde el currículum, concretado en programas y libros de texto, enfatiza la recuperación del saber del maestro.

El Proyecto de Acción Docente aborda la complejidad de la práctica a nivel de aula, se analizan problemas relacionados con los aprendizajes y desarrollo del niño, no de los contenidos escolares. Es una herramienta a través de la cual se permite conocer y comprender un problema significativo de la práctica propia, considerando las condiciones concretas en que se encuentra. Pretende favorecer el desarrollo tanto del alumno como del maestro, surge de la práctica y es pensado para ella, busca la implementación de innovaciones más del tipo cualitativo que cuantitativo; permite pasar del conocimiento profesional sobre el propio quehacer mediante un proceso de construcción permanente.

En particular para el problema de la insuficiencia de competencias directivas para ejercer un liderazgo pedagógico en la escuela primaria pública "Normalismo Mexicano" que se abordará en el presente Proyecto de Innovación se eligió la alternativa de Proyecto de Gestión como parámetro.

El proyecto de Gestión Escolar pretende cumplir tres propósitos: reflexionar acerca del acontecimiento diario, favoreciendo el ejercicio de la responsabilidad; iniciar el proceso de toma de decisiones en colectivo para las cuestiones institucionales, evitando las actividades personalistas y, facilitar al personal docente y directivo la toma de conciencia de que la cuestión pedagógica debe jugar un papel central en la escuela.

Para lograr la transformación de las prácticas institucionales se requiere de un proceso de redefinición permanente de los elementos establecidos por el Sistema Educativo Nacional en contraste con las instituciones específicas del contexto. A través de este proceso se pretende que se favorezcan las acciones impulsadas por un liderazgo pedagógico asumido por el director para construir en colectivo un Proyecto Escolar que brinde líneas de acción, revisión, y

cambio en el quehacer institucional; para lograrlo se requiere la participación consciente y comprometida del mayor número de miembros del colectivo escolar.

El Proyecto Escolar parte de dos premisas:

- Que el orden institucional y las prácticas que en él se dan impactan significativamente en la calidad del servicio educativo que ofrece la escuela.
- Es posible gestionar un orden institucional más apropiado para un servicio de calidad, a partir de modificar de forma intencionada las prácticas institucionales que se viven en la escuela mediante la construcción del Proyecto de Gestión Escolar.

2.3. Elementos contextuales

En esta parte del trabajo se abordan los elementos de la comunidad en la que se ubica la escuela primaria pública “Normalismo Mexicano”. En primer lugar, el concepto comunidad se utiliza para nombrar “unidades sociales con ciertas características especiales que le dan una organización dentro de un área delimitada”⁵⁰. En toda investigación el conocimiento de la realidad se va dando a través de aproximaciones sucesivas, las cuales son encauzadas hacia la toma de decisiones que llevan a la elaboración de un proyecto, por ello se necesita conocer el presente de la situación en la que se pretende incidir. “No puede darse una investigación para la educación que no esté centrada en las condiciones concretas de la existencia humana... Sólo al tomar conciencia de la realidad, el hombre puede convertirse en el agente y sujeto de los cambios que en ella se dan”.⁵¹ En el campo educativo corresponde al colectivo conocer los elementos que integran el contexto con la finalidad de proveerse de información y de elementos reales que contribuyan a la creación de un proyecto alternativo.

⁵⁰ POZAS, Ricardo. (1993). “El concepto comunidad”. En Antología Básica: *Escuela, comunidad y cultura local en...* UPN. México. p. 11

⁵¹ “Proyecto Especial de Desarrollo Rural Integrado, el diagnóstico situacional”. (1993). En Antología Básica de: *Contexto y valoración de la práctica docente propia*. UPN. México. pp. 19 - 21

La realidad presente en la comunidad en la que se encuentra la escuela primaria “Normalismo Mexicano”, se aborda a partir de los aspectos propuestos por Ezequiel Ander-Egg⁵², los cuales a continuación se desarrollan:

La búsqueda de información para conformar el contexto de la comunidad de “Normalismo Mexicano” fue posible obtenerla con un miembro de la Mesa directiva de la Asociación de Padres de Familia APF; no se encontraron datos en otras fuentes debido a que el predio en el cual se encuentra el plantel forma parte de la propiedad federal destinada a las instalaciones del Depósito de Desechos Sólidos Santa Catarina, conocido anteriormente como el tiradero al aire libre, cuya dirección es: Autopista México-Puebla kilómetro 21.7, Santa Catarina, Iztapalapa, D. F., C. P. 09630. El asentamiento de las personas es irregular, motivo por el cual no se tienen datos en el Instituto Nacional de Estadística y Geografía Informática INEGI.

Las referencias cronológicas de la comunidad se ubican en la década de los setentas, cuando el gobierno de la Ciudad de México inició la acumulación de basura en el interior de una especie de cráter ubicado en un costado del cerro, al parecer originado por el impacto de un meteorito. Conforme la cantidad de basura se fue acumulando, llegaban día a día gran cantidad de personas, para recolectar desperdicios reciclables en ella; al paso del tiempo algunos construyeron chozas de lámina, para vivir a un lado del tiradero con sus familias y facilitar así su labor diaria, amén de que no contaban con un lugar estable donde vivir. Hace aproximadamente 10 años el tiradero quedó cancelado debido a la saturación de su capacidad, a la montaña de basura se le puso encima relleno orgánico y junto a ella se construyeron bóvedas en las que actualmente se recicla la basura mediante la separación de la misma, la cual es traída de otros basureros; a través de la clasificación que se lleva a cabo los desechos se dirigen a diferentes empresas dedicadas al reciclaje de basura.

⁵² ANDER-EGG, Ezequiel. (1992). “La animación y los animadores”. En *Antología Complementaria de: Contexto y valoración de la práctica docente propia*. UPN. México, pp. 19 - 21

Debido a que el predio tiene colindancia con el municipio de Valle de Chalco, el gobierno municipal decidió instalar una escuela a un lado del basurero hace aproximadamente quince años, debido a la gran cantidad de niños que vivían sin recibir educación formal, en la actualidad el plantel ya no forma parte del sistema educativo estatal porque fue cedida su administración al gobierno federal de la Ciudad de México, cabe señalar que durante el traslado de una administración a otra, los docentes contratados por el gobierno del estado de México fueron cambiados a otras escuelas, en tanto que la DGSEI envió a personal docente federal y según refieren los profesores con más antigüedad, hace apenas 5 años no se han dado cambios de adscripción como al inicio, ya que por las características insalubres y marginales, los profesores sólo se mantenían laborando en la escuela por corto tiempo.

En la parte del predio destinado a las viviendas de los trabajadores de la planta recicladora viven aproximadamente 1600 personas, de las cuales cerca de 550 son niños menores de 14 años, alrededor de 650 son adolescentes y jóvenes, y 400 son adultos. La población que trabaja es de aproximadamente 800 personas, no sólo trabajan los adultos, también hay adolescentes, ya que la educación primaria es en muchos casos el nivel máximo de estudios. La tesorera de la APF, refiere que el 70% de los empleados de la planta son hombres, es decir 560 y el 30% son mujeres, 240. Dentro de las bóvedas, como ya se mencionó en líneas anteriores las personas se dedican a la separación y recolección de basura, sus ingresos son entre \$1600.00 y \$2000.00 mensuales; por lo que su nivel de vida es catalogado como de pobreza extrema.

No todas las viviendas están construidas con los mismos materiales, cerca de 100 están hechas con tabique y techo de lámina de metal y aproximadamente 50 están construidas con láminas de cartón y lámina, las cuales no forman parte del patrimonio de las familias; ya que la mujer que dirige al grupo de pepenadores tiene el poder de echar fuera a las familias que no acatan sus decisiones y condiciones. Dentro de la comunidad hay un consultorio médico, se tiene referencia de un nivel bajo nutricional, con algunos casos de

desnutrición, en ocasiones incluso, los alumnos llegan a la escuela con alimentos descompuestos que sus padres encontraron en los desechos que clasifican. El abastecimiento de agua se lleva a cabo a través de pipas, el servicio de electricidad es provisional. La comunidad cuenta con un parque pequeño.

Alrededor de 150 adultos son analfabetos y aproximadamente 200 niños en edad escolar no acuden a recibir educación formal, porque sus padres no los inscriben. La población escolar de "Normalismo Mexicano" fue de 138 alumnos en el ciclo escolar 2005-2006, todos los niños que asisten a la escuela viven en la comunidad, no se tiene registro de que estén inscritos niños de las colonias vecinas, debido a la distancia entre ellas y la única entrada al plantel, cerca del 5% de la población deserta, entre las principales causas que se tiene conocimiento están los problemas familiares, la negligencia por parte de los padres de familia y la emigración a sus lugares de origen. Por otra parte, la comunidad docente reconoce que en todos los grupos existe un rezago escolar significativo, que aumenta conforme los alumnos avanzan en su escolaridad. En la comunidad opera un grupo del Instituto Nacional de Educación para Adultos, al cual acuden pocas personas en forma irregular.

Las personas acostumbran leer revistas de espectáculos y periódicos deportivos escucha la radio sintonizando estaciones que transmiten música grupera, tropical y de regaetton; diariamente ven en promedio cuatro horas, entre los programas preferidos están las telenovelas, las noticias y los programas de entretenimiento.

La comunidad vive y trabaja bajo el liderazgo de una mujer, cuyas disposiciones influyen en las actividades laborales, religiosas y de participación política de las personas que integran la comunidad; los docentes refieren que en ciclos anteriores la lideresa condicionaba a los padres de familia en relación con la asistencia o no de sus hijos a la escuela, asimismo entraba a las instalaciones de la escuela cuando ella lo disponía con el argumento de inspeccionar las condiciones materiales.

En la comunidad se manifiestan actitudes de discriminación hacia las mujeres y hacia las personas que se van integrando a la comunidad, sobre todo a los que llegan de comunidades rurales; en las actividades organizadas por la escuela hay poca participación de las familias, la comunidad asiste en reuniones organizadas por su lideresa, sobre todo cuando se requiere apoyo al Partido Revolucionario Institucional PRI; la comunidad en su totalidad, incluyendo los niños están obligados a participar en las actividades a favor del partido, para ello se suspenden las actividades laborales y escolares.

Sólo la escuela lleva a cabo actividades socioculturales, no hay mucha asistencia de los padres de familia; la comunidad se encuentra aislada del resto de las colonias, ya que para acceder a ella hay una sola entrada en la que permanentemente hay vigilancia, sólo pueden pasar las personas de la comunidad, los conductores de los camiones de basura y el personal del plantel; por lo que no hay eventos culturales organizados en su interior. Hay una organización político-laboral y por intenciones proselitistas ocasionalmente la lideresa lleva a los niños a un parque de diversiones.

Apartado 3:

Estrategias de trabajo

Apartado 3: Estrategias de trabajo

3.1. Elementos del plan de trabajo

Plan de trabajo es una herramienta organizativa que contiene las estrategias, actividades, recursos, fechas y formas de dar seguimiento y evaluación. Es el principal referente para organizar y verificar la realización de las actividades. Para formular los objetivos es importante considerar los de la gestión escolar, sin olvidar que el máximo objetivo es que los alumnos aprendan mejor, “su planteamiento debe ser poderoso, similar a una idea-fuerza que involucre varios elementos y contenga varias tareas necesarias para su ejecución... Expresan resultados finales en términos cualitativos. Son como un motor que impulsa a transformar la rutina diaria.”⁵³ ; finalmente las estrategias son decisiones que orientan las actividades y las prácticas, son alternativas que delimitan cómo se va a proceder.

Dado el problema elegido y siguiendo los principios del Proyecto de Innovación en su modalidad de proyecto de Gestión, la estrategia con la que se trabajará es el apoyo técnico a través de visitas en las que se dará seguimiento a las actividades contenidas en el Plan de trabajo.

3.2. Seguimiento y evaluación

El tipo de evaluación que guiará el presente trabajo será de tipo cualitativo – descriptivo intentando hacer aproximaciones que orienten el proceso, porque las competencias directivas no pueden ser medidas en términos objetivos convencionales, no se trata, como se mencionó en líneas anteriores de proporcionar técnicas de procedimientos o slogans impresionantes que se repitan invariablemente ante situaciones cotidianas y únicas.

En la actualidad todo profesional de la educación que se considere a sí mismo como tal no evade el tema de la evaluación, aunque bien es cierto que la forma

⁵³ *Plan estratégico para la mejora escolar.* (2004). SEP. México. p. 48.

como lo haga indicará la postura ideológica, cognitiva e incluso las competencias con que cuenta para ello; Díaz Barriga expresa que el concepto contemporáneo de la evaluación es polisémico ya que abarca al currículo, a la tecnología, a la planificación y a la misma evaluación; ahora no se pretende evaluar al alumno sino también al docente, al método, al programa, al directivo, a la institución, al plan de estudios y al sistema educativo en general; es esta diversidad de los ámbitos de la evaluación la que permite entonces que pueda ser considerada como válida la intencionalidad de evaluar el desempeño directivo en un centro escolar tocando por ende e inevitablemente al colectivo en su conjunto. La relevancia de este trabajo no reside en la novedad de la problemática que pretende abordar ya que desde la década de los noventa en nuestro país se gestaron las propuestas políticas que expresaban una necesidad imperiosa de evaluar los procesos institucionales, sino en la búsqueda y operación de cambios organizacionales en la escuela primaria "Normalismo Mexicano" para mejorar el servicio que brindan a su comunidad.

Diferentes autores como Díaz Barriga (2002), Coll (1995) y Casanova (1998) centran sus estudios en torno a la evaluación partiendo de interrogantes tales como: ¿qué evaluar?, ¿cuándo evaluar? y ¿cómo evaluar? y ¿son congruentes los procedimientos y actividades de la evaluación que se aplican con los propósitos formativos? Los aportes de la evaluación formativa son necesarios para valorar los progresos y dificultades que en la cotidianidad escolar se presentan. La evaluación institucional por ende es una búsqueda permanente de reconocimiento de lo que se tiene, de lo que se hace en contraparte con la búsqueda de mejoras, de propuestas y alternativas en el actuar; la evaluación bajo este paradigma es una revisión permanente de adentro hacia afuera, es decir, que la propia comunidad escolar es quien reconoce su necesidad de valorar: Se tiene la convicción de que la evaluación no es una moda, ya que son los propios actores quienes accionan el proceso evaluador, considerado como un elemento que favorece la articulación del proceso de mejora; el asesoramiento que la presente propuesta le proporcione al directivo será de acompañamiento y orientación, cuando se requiera, para facilitar que se provea

de algunos insumos, asimismo también puede considerarse como un parámetro externo de valoración.

Cuando las pretensiones de mejora educativa, son impulsadas por procesos colectivos de colaboración, descripción, búsqueda de significados e interpretaciones de la realidad para definir con los elementos de información y análisis una propuesta de acción que cobre forma en un PE.

3.3. Plan de trabajo

Título: una propuesta de apoyo técnico - pedagógico que promueva el desarrollo de competencias directivas en la escuela primaria "Normalismo Mexicano"

OBJETIVO: Contribuir al mejoramiento de la organización escolar en "Normalismo Mexicano", a través de asesoramiento técnico-pedagógico, de elementos teóricos y seguimiento de acciones para contribuir al desarrollo de competencias directivas.

ESTRATEGIA	ACCIONES	FECHA	RECURSOS	SEGUIMIENTO	EVALUACION
1.- Asesoramiento técnico-pedagógico	1.- Visitas programadas	Quincenalmente	Instrumento para el registro de visita	Registro de observación a Consejo técnico	Análisis de los codificadores 1 y 2
	2.-Proporcionar referencias bibliográficas	Mensualmente	Artículos bibliográficos		
	3.- Asistencia a 3 reuniones de Consejo Técnico Consultivo	Mensualmente	Hoja de codificación- Codificadores 1 y 2		
	5.- Observación de desempeño directivo	Mayo – Junio del 2005			

OBJETIVO: Contribuir al diseño de un Proyecto Escolar que se ajuste a las características de “Normalismo Mexicano”; a partir del análisis de fuentes y asesoramiento técnico para mejorar el servicio educativo que brinda el plantel.

ESTRATEGIA	ACCIONES	FECHA	RECURSOS	SEGUIMIENTO	EVALUACION
1.- Proyecto Escolar.	1.- Visitas de apoyo técnico	Quincenalmente	Bibliografía de Proyecto Escolar	Revisión de avances en las diferentes etapas y asesoramiento de las mismas	Análisis del codificador 3

3.4. Técnicas e instrumentos

Una etapa que resulta básica es la recopilación de datos y el análisis de los mismos, a continuación se presentan las técnicas utilizadas al respecto.

3.4.1. Sistema de observación.

La técnica para analizar los datos obtenidos es el sistema de observación, que consiste en registrar sistemáticamente un hecho, los pasos que sigue son:

1. Definir con precisión el universo de aspectos, eventos o condiciones a observar
2. Extraer un repertorio suficiente de aspectos, eventos o condiciones a observar
3. Establecer y definir las unidades de observación
4. Establecer y definir las categorías y subcategorías de observación, al establece estas categorías pueden utilizarse las escalas de tipo Likert, Guttman o Diferencial Semántico
5. Seleccionar a los observadores
6. Elegir el medio de observación
7. Elaborar las hojas de codificación

Cabe señalar que existen dos tipos de observación: participativa y no participativa, en este caso se implementó la segunda.

Llevar a cabo esta técnica de análisis de datos tiene las siguientes ventajas:

- a) Es una técnica de medición no obstrusiva, no se estimula un comportamiento definido de los sujetos, su finalidad consiste en registrar algo que fue estimulado por otros factores ajenos al instrumento de medición.
- b) Esta técnica acepta material no estructurado.

Contenido de los instrumentos de recopilación de datos:

El primer instrumento (anexo 3) con el que se recopilaron datos se llama “Ficha de observación de Junta de Consejo Técnico”, es un registro que consta de dos hojas en las que se anota en la parte superior los datos de la escuela y el mes en que se llevó a cabo el evento; los indicadores que se refieren a la función directiva y liderazgo pedagógico son:

- Acuerdos
- Cómo se observa la comunicación: entre el personal docente, entre el director y el personal
- Forma de trabajo del colectivo docente: individual, en equipo, colaborativo
- Cómo toman las decisiones: solamente el director, un grupo de docentes, democráticamente, consensuadamente
- Realiza seguimiento: de acuerdos, de actividades asignadas a comisiones o algún docente, de casos de alumnos con necesidades educativas, necesidades educativas especiales o rezago, en caso de una respuesta anterior afirmativa, de qué casos
- Actividades asignadas a comisiones o a algún docente

Los indicadores que se refieren a Gestión Escolar son:

Para la Dimensión Pedagógica – Curricular.-

- Aspectos técnicos tratados
- Propuestas para mejorar el trabajo en el aula
- Otras propuestas o conclusiones
- De casos de alumnos con necesidades educativas, necesidades educativas especiales o rezago – en caso de una respuesta anterior afirmativa, de qué casos

Para la Dimensión Organizativa.-

- Aspectos organizativos tratados
- Otras propuestas o conclusiones
- Acuerdos
- Cómo se observa la comunicación: entre el personal docente, entre el director y el personal
- Forma de trabajo del colectivo docente: individual, en equipo, colaborativo
- Cómo toman las decisiones: solamente el director, un grupo de docentes, democráticamente, consensuadamente
- Realiza seguimiento: de acuerdos, de actividades asignadas a comisiones o algún docente, de casos de alumnos con necesidades educativas, necesidades educativas especiales o rezago – en caso de una respuesta anterior afirmativa, de qué casos

Para la Dimensión Administrativa.-

- Aspectos administrativos tratados
- Otras propuestas o conclusiones
- Acuerdos
- Realiza seguimiento: de acuerdos
-

Para la Dimensión Comunitaria.-

- Otras propuestas o conclusiones
- Acuerdos
- Se realiza seguimiento de acuerdos

La finalidad de este instrumento es registrar cómo los participantes de esta sesión tienen formas para organizarse, comunicarse, planear, ejecutar, evaluar y dar seguimiento a las actividades propias del plantel.

El instrumento utilizado se elaboró previamente, se tomaron los registros de 8:00 a 12:30 horas en el Aula de Usos Múltiples ubicada en la escuela "Normalismo Mexicano" los días 23 de noviembre del 2005, 24 de enero y 24 de febrero del 2006. Las anotaciones se fueron realizando conforme la junta se desarrolló.

El orden del día realizado el día 23 de noviembre del 2005 fue:

1. Lectura del acta anterior
2. Presentación del material del Taller "Intercultural "
3. Presentación en Power Point "El virus de la actitud"
4. Conocimiento y uso de la Biblioteca del Aula
5. Análisis de la ficha "Evaluación del aprendizaje"
6. Estrategias utilizadas para los niños en situación de riesgo de reprobación
7. Uso de material didáctico
8. Asuntos generales

Los asuntos tratados en la reunión de Consejo Técnico del día 24 de enero del 2006 fueron:

- 1.- Lectura del acta anterior
- 2.- Revisión de acuerdos y compromisos. Seguimiento
- 3.- Seguimiento de la Reunión de Oaxtepec
- 4.- Ajuste al PEME
- 5.- Estrategias para la construcción de una Educación Intercultural en la escuela. Revisión del documento
- 6.- Evaluación y ajuste de los planes de comisión
- 7.- Extensión educativa
- 8.- Material didáctico
- 9.- Formato de registro de incidente
- 10.- Alumnos en riesgo de reprobación
- 11.- Asuntos generales

En el Consejo Técnico Consultivo llevado a cabo el 24 de febrero, el orden del día fue:

- 1.- Lectura del acta anterior
- 2.- Lectura de reflexión
- 3.- Revisión y evaluación de compromisos y acuerdos
- 4.- Uso de material didáctico
- 5.- Uso de fichas del Enfoque Intercultural
- 6.- Seguimiento de alumnos en riesgo de reprobación
- 7.- Alumnos en situación de ausentismo escolar
- 8.- El trabajo colegiado
- 9.- Asuntos generales

Diseño de Hojas de Codificación

Se diseñaron dos hojas de codificación para analizar la información contenida en el instrumento anteriormente descrito, el Universo es: Observación de tres reuniones de Consejo Técnico Consultivo en la escuela primaria "Normalismo Mexicano", quedaron señaladas dos Unidades de Análisis agrupadas por temas, para el codificador uno (anexo 4) la temática es: función directiva y liderazgo pedagógico, siendo sus categorías o indicadores los siguientes: planeación de actividades, comunicación de propósitos e ideas, conducción del grupo, manejo de la información, adecua la información al contexto, conducción de actividades centradas en procesos, conducción de actividades centradas en aspectos administrativos u organizativos, promoción de acuerdos tomados en colegiado, se ausenta de la sala de reunión, promueve la diversificación de tareas y funciones: delega actividades, previsión de tiempo, previsión de recursos materiales, promoción de actividades de evaluación y seguimiento, promueve un clima de convivencia y comunicación, a cada categoría se le asignaron 3 subcategorías con puntuaciones de cero a tres.

Asignación de puntajes para el codificador 1 – Unidad de análisis: Función directiva y liderazgo pedagógico:

SE CODIFICA	SUBCATEGORIAS
2	Prevista – completa – dinámica – suficiente – completamente - Totalmente – detalladamente – armónico/atento
1	Mixta – aceptable – parcialmente – ocasionalmente – errática – Algunas veces
0	Improvisada – insuficiente – estática – superficial – incompleta – Nula – nunca – tenso/disperso

Nota: La asignación de puntajes para la categoría de “Conducción de actividades centradas en aspectos administrativos” es:

SE CODIFICA	SUBCATEGORIAS
0	Totalmente – ausente
2	Equilibradamente

Para el codificador dos (anexo 5) la temática es: Gestión Escolar, Organización y Consejo Técnico Consultivo; siendo sus categorías o indicadores los siguientes:

Dimensión Pedagógica – Curricular: Propuestas para mejorar el trabajo en el aula: didáctica y técnicas; propuestas para mejorar el trabajo en el aula: materiales didácticos; propuestas para mejorar el trabajo docente: planeación, evaluación, tópico, análisis curricular, propuestas para trabajar adecuaciones curriculares: se abordan temas para trabajar barreras de aprendizaje, casos específicos de alumnos: formas de convivencia, con barreras de aprendizaje, problemas en su contexto familiar.

Dimensión Organizativa: Los asuntos se trataron en orden, análisis de la información: estadística, calificaciones, reprobación, bajas de alumnos, formas de comunicación, se dio tiempo para organización de ceremonias, recreos, guardias, salidas, el colegiado llegó a acuerdos, se dio espacio a una propuesta de asuntos generales, evaluación y seguimiento de acuerdos, nivel de participación en la reunión, los asuntos se analizan.

Dimensión Administrativa: Se especificaron necesidades del plantel, se acordaron tiempos, recursos y formas para subsanar las necesidades del

plantel, se trataron requerimientos de personal docente y/o de apoyo, se rindieron informes financieros, se especificaron tiempos para entrega documentos, calificaciones, informes.

Dimensión comunitaria: Planeación de eventos o actividades cívicas donde participen padres de familia, planeación de eventos o actividades educativas donde participen alumnos y maestros, planeación de eventos cívicos donde participen alumnos, padres de familia y maestros, a cada categoría se le asignaron 3 subcategorías con puntuaciones de cero a tres.

Asignación de puntajes para el codificador 2 – Unidad de análisis: Gestión Escolar, Organización y Consejo Técnico Consultivo

SE CODIFICA	SUBCATEGORIAS
2	Completamente – suficiente – siempre – totalmente – exhaustivamente – ordenadamente – a todos – sí – detalladamente
1	aceptable – parcialmente – ocasionalmente – errática – Algunos
0	insuficiente - superficial – nunca – no – desordenadamente – casi nadie – a ninguna

Nota 1: La asignación de puntajes para la categoría de: Se dio tiempo a organizar eventos, ceremonias, entre otros:

SE CODIFICA	SUBCATEGORIAS
0	Poco – excesivo
2	Adecuado

Nota 2: La asignación de puntajes para la categoría de: Se dio espacio a una propuesta de asuntos generales.

SE CODIFICA	SUBCATEGORIAS
0	No
2	Sí

Se diseñó una hoja de codificación para analizar la información contenida en el Proyecto Escolar de “Normalismo Mexicano”, el Universo es: un documento, quedó señalada una Unidad de Análisis agrupada por temas, para el codificador tres(anexo 6) la temática es: diagnóstico y contenido, siendo sus

categorías o indicadores los siguientes: misión de la educación primaria, búsqueda de factores que influyen en los resultados educativos, uso de los recursos de la escuela, nivel de información que reciben los padres de familia sobre la educación de sus hijos, oportunidades de participación de los padres de familia en el aprendizaje de los alumnos, misión, visión y metas de la escuela primaria “Normalismo Mexicano”, el contenido del Proyecto Escolar se organiza tomando en cuenta las dimensiones de la Organización Escolar, las estrategias vinculadas a cada una de las dimensiones de la GE enuncian cómo se pretende cumplir con el propósito central del Proyecto, el Proyecto Escolar contiene un propósito de atención y éste se vincula con el propósito de la educación primaria, siendo preciso y factible, el diseño contiene formas de trabajo y estrategias compartidas, mencionan formas para constatar la realización de actividades, se asignan responsables para recabar datos y evidencias, se mencionan tiempos para analizar el proceso y los resultados, establecen momentos para ajuste en el contenido del PE.

Asignación de puntajes para el codificador 3 – Unidad de análisis: Gestión Escolar; documento de Proyecto Escolar, diagnóstico:

SE CODIFICA	SUBCATEGORIAS
3	Considerado totalmente-suficiente
2	Considerado parcialmente-parcial
1	Superficial
0	No se tomó en cuenta-nula

Subcategoría: contenido

SE CODIFICA	SUBCATEGORIAS
3	Sí, completa – sí, suficiente – totalmente - suficientemente
2	Sí, insuficiente
1	Incompletas – parcialmente – insuficiente
0	No

3.5. Análisis de evidencias

Análisis del Codificador 1

Fecha: 23-11-05

Con el registro de la observación en este instrumento se pudo apreciar que el director:

- Consideró anticipadamente los puntos a tratar en Consejo Técnico.
- Mediante su conducción, el grupo de docentes reunidos participó en su totalidad en forma dinámica, no se presentaron momentos en que sólo un maestro hablara, o que participaran una parte de ellos, se registró un clima armónico de convivencia y abierto en su comunicación.
- La información que se presentó generaba aportaciones al respecto, fue adecuada al contexto propio de la comunidad del plantel: actividades para fomentar actitudes de convivencia intercultural, organización para salida programada, cómo se manifiestan las actitudes entre maestros y alumnos, por lo que al presentar situaciones cotidianas propias promovía la participación del personal.
- No se registró una conducción preponderante de actividades y asuntos administrativos y organizativos, el tiempo destinado para ello fue de 20 minutos aproximadamente, siendo el lapso conveniente para tratar lo relativo a la organización de una salida programada, favoreciendo con ello que las discusiones y medidas que al respecto se tomaron no fueran divagantes.
- A lo largo de la sesión se observó que no todas las actividades y puntos a tratar fueron expuestos y conducidos por el director sino que participaron también integrantes de comités y el maestro que funge como apoyo técnico pedagógico.
- Los asuntos previstos en la agenda fueron abordados en su totalidad, por lo que se estima que los tiempos destinados a cada uno fueron adecuados.
- En la revisión pudo apreciarse que los materiales requeridos por su desempeño estuvieron considerados en forma anticipada: TV., hojas, tijeras, marcadores, formatos, no se hicieron anotaciones de pérdida de tiempo y/o dispersión del grupo con respecto a la tarea a realizar.
- Al dirigir el director las actividades para fomentar actitudes positivas de convivencia intercultural, seguimiento de actividades; se registró una insuficiencia en cuanto a la puntualización de las metas y propósitos, como es el caso de técnicas de animación a la lectura y faltó mencionar que algunas actividades tales como "Taller Intercultural" derivaron del proceso de revisión de elementos institucionales realizados al inicio de la elaboración de su proyecto. El manejo de la información fue registrado como "aceptable", lo que

supone una necesidad de mayor preparación para abordar las temáticas.

Las categorías: conducción de actividades centradas en procesos, promoción de acuerdos tomados en colegiado, de evaluación y seguimiento registraron una parcial debilidad en cuanto a su manejo careciendo de mayor precisión de tiempo para realizarse, formas de registro, evidencias de la realización de actividades, delimitación detallada de los acuerdos que evite la interpretación personal que de ellos cada integrante pueda hacer.

Otra categoría con registro para su mejora es la que se refiere a “se ausenta de la sala de reunión”, se registran 2 salidas para tomar llamadas de la Supervisión aunque dichas salidas no fueron de largos periodos de tiempo, se observó una suspensión parcial de la actividad que en el momento se estaba haciendo.

Fecha: 24-01-06

Fortalezas en la función directiva y liderazgo pedagógico registradas en la revisión:

-Se agendaron previamente las actividades a desarrollar.

-A través de la conducción y actitudes del director, los participantes en la revisión expresaron sus opiniones, incluso las que pudieran considerarse como críticas a la organización de la salida programada y a la falta de un DVD en la escuela; sin que ello fuera considerado como punto de referencia para promover controversias y decisiones unilaterales por parte del director, cancelación de actividades similares en un futuro, o cambio violento del clima tolerante y de comunicación que imperaba en el grupo colegiado. Los comentarios se escucharon y recibieron con madurez para hacer lo cambios y ajustes necesarios, durante la reunión no se presentaron situaciones ajenas al plantel, se le asignaron tiempos al la conducción de actividades centradas en procesos de enseñanza-aprendizaje: la biblioteca escolar, reunión de maestros en Oaxtepec; no se registraron excesos de tiempo o información de asuntos administrativos- organizativos, el director promovió anticipadamente que unas actividades fueran conducidas por el personal docente dando tiempo a la

conclusión de todas, contando con el material suficiente para llevarlas a cabo y estando el director presente durante toda la reunión.

Sin embargo se observaron algunas categorías que manifiestan requerimientos de mejora en su desarrollo:

Al director del plantel le hizo falta resaltar que las actividades a realizar en la biblioteca escolar no son actividades aisladas, acumulativas o que deban añadirse a la planeación didáctica de los docentes, si no que forman parte de ella, esas acciones a realizar forman a su vez parte del Proyecto Escolar y por lo tanto no están desarticuladas.

Lo anterior se menciona a consecuencia de que algunos maestros manifestaron opiniones de este asunto como si fuera una acción añadida a las otras que realizan.

En lo que se refiere a la categoría “manejo de la información” se pudo apreciar que el director no hizo ningún comentario o señalamiento cuando los docentes asignados abordaron diferentes temáticas como el seguimiento de la reunión de Oaxtepec, la revisión del documento “Estrategias para la Construcción de una Educación Intercultural en la Escuela” y la situación de alumnos en riesgo de reprobación, lo que originó parcialmente que los contenidos y comentarios no rebasaran un nivel simple empírico e incluso intuitivo. Así mismo los acuerdos tomados en colegiado, en torno a la evaluación y el seguimiento que se les asigna tuvieron imprecisiones en cuanto a responsables, parámetros mínimos o máximos para realizarlos, evidencias recabadas, entre otros, ante los cuales el director no puntualizó la ausencia de estos aspectos en el proceso.

Fecha: 24-02-2006

En el desarrollo de esta reunión el director no se presentó por que tuvo asuntos personales que atender, por lo que la sesión la condujo el apoyo técnico

pedagógico de la escuela. Esta situación brindó la oportunidad de observar cómo es que el personal docente se desenvuelve en ausencia del directivo. Pudo registrarse que las formas de comunicación y desarrollo del Consejo fueron en términos generales las mismas que en ocasiones anteriores, se evidenció que la función y liderazgo que ejerce el director se manifiesta aún sin su presencia, ya que las actividades fueron planeadas previamente, asignando responsables a cada una de ellas. El colegiado se desempeñó con responsabilidad los puntos a tratar se fueron presentando con precisión en cuanto al aspecto que se abordaba, quienes conducían las actividades centraban los comentarios, sin ausentarse de la sala de reunión evitando la dispersión, en todo momento la información tuvo referencia al contexto propio de la comunidad escolar, los acuerdos asumidos en colegiado tuvieron más precisión al asignarse responsables para implementar actividades referentes a la animación lectora que forma parte de su Proyecto Escolar.

En lo que se refiere a la promoción de actividades de evaluación y seguimiento se presentaron carencias, por ejemplo en el uso de material didáctico no se plantearon propuestas para promover sus utilización, comentarios de las experiencias vividas y logros obtenidos por quienes sí acceden a dichos recursos para su actividad docente, comentarios acerca de la renuencia o dificultades que tienen para solicitarlos o usarlos quienes hasta la fecha no lo hacen y las formas de subsanarlos. En lo que se refiere al seguimiento de alumnos en riesgo de reprobación y alumnos que presentan ausentismo escolar, la información y comentarios fueron insuficientes sólo se mencionaron los nombres, señalando los maestros que les brindan más apoyo con trabajos que ellos llaman especiales y que ya se habló con los padres, pero no se mostraron evidencias o registros de ello, para ponerlos a consideración del colegiado, encauzar su desarrollo, identificando si son o no pertinentes y analizar el historial académico que los niños han tenido durante su permanencia en el plantel.

Comentarios y acciones derivados de la elaboración e implementación del codificador 1:

Debido a que la hoja para codificar la ficha de observación del desarrollo de 3 reuniones de Consejo Técnico Consultivo: anexo 1, se elaboró después de asentar en ella los registros referentes al desempeño de función directiva y liderazgo pedagógico, se identificó que el instrumento de registro fue insuficiente porque:

- a) Se necesitaron considerar algunos rubros del registro en forma reiterativa, pues al definir las categorías, tanto para el codificador 1, como para el codificador 2 se abrieron más posibilidades y precisiones. Por otra parte, al revisar la bibliografía relativa a Metodología de la Investigación se sugiere en ella que previamente se explique el universo de aspectos a observar, se establezcan las unidades de observación, se elija el medio de observación y por último se elaboren las hojas de codificación. Lo cual no se realizó con rigor metodológico.
- b) Al registro de observación le hicieron falta espacios para describir hechos, contenidos, citas textuales y comentarios del observador.
- c) Por lo tanto la finalidad del instrumento se logró parcialmente, ya que para el llenado de la hoja de codificación fue preciso acceder a las Actas del Consejo Técnico Consultivo.

Pese a las carencias mencionadas, a partir del análisis de la observación hecha del desarrollo de tres reuniones de Consejo Técnico Consultivo se pudieron implementar acciones tendientes para el fortalecimiento de la función directiva y el liderazgo pedagógico, a través del Consejo Técnico Consultivo de Zona Escolar, algunas de ellas son:

- Presentación en Power Point acerca del proceso para llevar a cabo una negociación, la cual fue abordada durante el desarrollo de una reunión de Consejo Técnico de Zona en fecha posterior
- Sugerencias sobre la organización de reuniones de CTC, tomando como referentes las Dimensiones de Gestión Escolar: Dimensión Pedagógica Curricular, Organizacional, Administrativa y Comunitaria de la que se hicieron recomendaciones al director a fin de ubicar con precisión los asuntos a tratar
- Diseño de un nuevo instrumento para la observación de reuniones de CT (anexo 7)

- Diseño de dos instrumentos donde se registra el seguimiento de actividades para apoyar el trabajo escolar (anexos 8 y 9)

Por otra parte, la observación directa de las reuniones brinda la ventaja de poder constatar las formas de interacción, suficiencias e insuficiencias de tipo académico, organizacional, comunicativo y logístico entre otros y de cómo el desempeño del directivo de este plantel incide en el mejoramiento de las prácticas institucionales y los aprendizajes de la población escolar de “Normalismo Mexicano”.

Análisis del codificador 2

Fechas: 23-11-05

24-01-06

24-02-06

Dimensión Pedagógica Curricular

Se observó que los docentes, actores directos del proceso enseñanza-aprendizaje en el desarrollo de las tres reuniones de CTC tuvieron un análisis de nivel aceptable en lo que se refiere a sus propios procesos de enseñanza y por consiguiente los procesos de aprendizaje de sus alumnos, al considerar el material del Taller Intercultural y las estrategias para su implementación en la escuela, el conocimiento y uso de la Biblioteca del aula, las estrategias utilizadas para los niños en situación de riesgo de reprobación, el uso de material didáctico, se identificaron omisiones tales como:

- La explicitación de cómo se entiende la enseñanza, cómo se concibe el aprendizaje y cómo se evalúa el desempeño de los alumnos, entre otros
- Hicieron falta precisiones sobre cómo en la realidad cada docente planea y organiza la enseñanza
- No mencionaron la frecuencia en que los docentes han hecho uso de los materiales didácticos existentes en el plantel y las experiencias que de ello se han derivado para poder así realizar los ajustes, sugerencias o acuerdos colegiados.
- No hubo debate en torno a los criterios reales que los docentes aplican para evaluar y acreditar a sus alumnos
- No se registró en las tres reuniones el manejo de análisis curricular, formas de convivencia y avance de alumnos que presentan barreras de aprendizaje y cómo el contexto familiar incide y/o potencializa el proceso de enseñanza-aprendizaje

Dimensión Organizacional

Se registraron dos categorías con frecuencia nula:

- El análisis de información estadística, calificaciones, reprobaciones, bajas de alumnos
- La inclusión de asuntos generales

Se registraron desarrollos aceptables en nivel de la definición de acuerdos, nivel de análisis de los asuntos y pudieron observarse fortalezas en la jerarquización de los asuntos tratados y el orden en que fueron abordados, un clima de la reunión favorable para comunicarse entre los asistentes, la evaluación y seguimiento de los acuerdos tomados.

Sin embargo, el planteamiento de : La organización del material del Taller Intercultural, la biblioteca del aula, el uso de material didáctico, la evaluación y ajuste de los planes de comisión, el formato de registro de incidente; quedó en apreciaciones superficiales que carecieron de la especificación de intervalos de tiempo y registros de frecuencias para su realización.

En el momento de analizar las estrategias y ajustes necesarios a la currícula que se están llevando a cabo con los alumnos en riesgo de reprobación o con bajo rendimiento escolar era oportuno hacer uso de las gráficas y presentaciones que al respecto proporcionó la Supervisión Escolar, a fin de contar con más información y saber con precisión de cuántos niños se estaba hablando y cuál es el porcentaje en relación a la totalidad de la población escolar a la que se hacía referencia, ya que como señala Antúnez en “Organización Escolar y Acciones Directivas” las prácticas educativas individualistas promueven que los maestros tengan una visión muy parcial de lo que ocurre a nivel de institución.

En la revisión de su Orden de Día de estos tres momentos de Consejo Técnico Consultivo y en el registro de la observación al mismo se aprecian rasgos de organización formal para su desarrollo, no se anotaron desviaciones para tratar asuntos de orientación administrativa, todo el personal se muestra en disposición para opinar y participar, llegan a acuerdos, evalúan y dan

seguimiento a los hechos en reuniones anteriores, aunque aún es necesario establecer formas para mejorar la fase de ejecución de acuerdos pues en el registro de estas sesiones se identificaron carencias al respecto.

Dimensión Administrativa

Sólo en la reunión del 23 de enero del 2006 se especificaron necesidades materiales del plantel, se acordaron tiempos para subsanarlas, se trataron requerimientos de personal de apoyo, se rindieron informes financieros y se especificaron tiempos para entrega de documentos, todos ellos derivados de la entrega a DGSEI del ajuste al Plan de Trabajo Anual del PEME, aunque dicho requerimiento es solicitado por las autoridades educativas como parte de un trámite administrativo, al llevarlo a cabo los asistentes a la reunión tuvieron un espacio para plantear los requerimientos que en forma cotidiana han detectado y la forma para subsanarlos, por otra parte los esfuerzos realizados por el colectivo durante el ciclo escolar anterior y el presente fueron considerados por los docentes como una recompensa, al recibir la escuela apoyo del gobierno federal a través del Programa Escuelas de Calidad PEC, ya que le fue otorgada a la escuela "Normalismo Mexicano", la cantidad de \$50000 (cincuenta mil pesos 00/100 M. N.); el personal del plantel consideró los fondos económicos como un aliciente a su labor y desempeño.

Dimensión Comunitaria

Sólo en la reunión del 23 de enero del 2006 se revisaron y reprogramaron eventos educativos a realizarse con la participación de alumnos y maestros lo cual evidencia que si bien es cierto el colectivo conoce y comprende las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad de la que es parte, mismas que fueron ubicadas a través de un diagnóstico de la situación realizado en la primer fase del PEME, no han logrado integrar a las familias de los alumnos en los eventos cívicos y educativos, desarticulando así su función de apoyo al proceso enseñanza – aprendizaje.

Comentarios y acciones derivados de la elaboración e implementación del codificador 2:

A pesar de que la elaboración de la hoja de codificación fue posterior al instrumento de registro como ya se hizo mención; se pudieron confirmar avances en la interacción del colectivo durante las reuniones colegiadas, no centralizaron tiempos a asuntos administrativos, se confirmó que existe una preocupación y atención por asuntos pedagógicos y organizacionales propios de la escuela.

Como parte del apoyo brindado al directivo del plantel se colaboró en la revisión de exámenes bimestrales, haciendo las recomendaciones al respecto; proporcionándole al director formatos para facilitar la revisión de exámenes y planeaciones didácticas así como también dos propuestas para registrar la observación del trabajo docente en el aula (anexos 10 y 11).

Con lo anteriormente analizado se registró que la estrategia de asesoramiento técnico-pedagógico utilizada para contribuir al mejoramiento de la organización escolar en la escuela Primaria "Normalismo Mexicano", cumplió con su propósito ya que en la escuela los actos educativos se realizan en forma planificada, se registran y de gran parte de ellos se lleva seguimiento. En cuanto al desarrollo de las competencias directivas, también se registran avances sobre todo en el reconocimiento que los docentes tienen acerca del trabajo que realiza el director, el cual es ahora considerado como un factor de cohesión e impulso para llevar a cabo las actividades de la escuela. La comunidad de alumnos y padres de familia reciben indicaciones e información del desarrollo del PE por parte del director del plantel; y finalmente, el director comisionado de la institución educativa fue tomado en cuenta para participar en el concurso para dictaminación, en el cual le fue asignada una clave definitiva.

Análisis del codificador 3

A partir del noviembre del 2005 el personal directivo y docente de la escuela primaria "Normalismo Mexicano" recibió asesoramiento por parte del ATP de la supervisión escolar No. 65; en lo que se refiere a Proyecto Escolar: en qué consiste, cómo se estructura y cuáles son sus etapas, a partir de ello y de las reuniones que como colectivo tuvieron en fechas anteriores, el personal del plantel tomó la decisión de llevar a cabo un proceso colaborativo con miras a la realización de un proyecto de centro.

Durante el trabajo realizado consultaron diferentes fuentes de información a fin de llevar a cabo un diagnóstico, los cuales fueron:

- Encuesta a docentes mediante su análisis se percataron que sólo algunos acuden a diferentes instituciones para actualizarse profesionalmente; algunos conocen y aplican en su práctica docente el enfoque de las asignaturas que conforman el Plan y Programas de Estudio para la educación primaria; reconocieron que sus clases son rutinarias, no incluyen estrategias innovadoras y no utilizan materiales didácticos. En cada grado no se cubren los contenidos curriculares básicos, algunos profesores elaboran personalmente los exámenes bimestrales, en tanto que casi la mitad del personal prefiere adquirirlos en editoriales.
- Revisión de cuadernos de alumnos.- Encontraron trabajos sin concluir, algunos de ellos sin calificar, casi en su totalidad los cuadernos revisados estaban desorganizados, maltratados, sucios, los ejercicios revisados tenían mala presentación, con deficiente trazo de letras; sin embargo se encontró variedad de ejercicios.
- Libro de Actas de Consejo Técnico.- Se percataron que está registrada poca participación en las reuniones, que sólo están anotadas opiniones personales; casi no encontraron acuerdos y compromisos, en los que encontraron no hubo seguimiento a los mismos. El contenido entre reunión y reunión tenía temáticas desarticuladas.
- Estadística escolar de tres ciclos escolares.- A través de las calificaciones asignadas, los profesores dedujeron que en todas las asignaturas había bajo rendimiento, especialmente en español y matemáticas. A pesar de que el número de alumnos del plantel en ningún ciclo ha rebasado la cantidad de 150, es decir que en promedio cada profesor atiende a 21 alumnos, el índice de reprobación es alto, encontrando el mayor porcentaje en el ciclo escolar 2002-2003: 9%, es decir 13 alumnos.

Al término del análisis de las fuentes de información los profesores determinaron que su Proyecto Escolar centraría sus actividades en torno a la comprensión lectora; dando inicio al diseño del documento, el cual fue concluido en enero del 2006; para ponerlo a consideración de la Dirección Técnica de la DGSEI, a fin de que la escuela participara en el concurso de incorporación a al Programa de Escuelas de Calidad. En febrero del mismo año la instancia mencionada le notificó al director de “Normalismo Mexicano” que había sido aprobado el proyecto recibido.

A continuación se presenta un análisis de contenido del Proyecto Escolar:

Diagnóstico.- El colegiado recabó fuentes de información encontrando en ellas algunos factores que forman parte de las formas de enseñanza que influyen en los resultados educativos; asimismo reflexionaron en torno a la forma en que se organiza y funciona la escuela; sin embargo, no tomaron en cuenta el desempeño directivo como un factor de apoyo y/o facilitador para la organización del trabajo en su conjunto. Detectaron que no utilizan en forma suficiente, pertinente y cotidiana los recursos con que cuenta el plantel, dejando fuera del análisis el manejo de los recursos financieros, así como también el cuidado y mantenimiento del edificio escolar.

Contenido.- Pese a que aplicaron una encuesta a los padres de familia, no definió el colegiado el nivel de precisión con que están informados los padres sobre el estado de la educación de sus hijos. Sin embargo, el referente para delimitar los alcances educativos del proyecto fue el de la misión de la educación primaria. El documento denominado PEME incluye la misión y la visión que los docentes tienen para con su comunidad. En el momento de establecer las metas, excluyeron el periodo de aplicación y los productos o resultados específicos.

El programa de trabajo del PE fue organizado considerando las dimensiones de la Gestión Escolar. El propósito que pretende atender la comunidad docente, es coherente a los propósitos de la educación primaria, sin embargo no fue

asentado en términos factibles, ya que en su redacción se identifican aspectos difíciles de llevar a cabo, es ambicioso en el sentido de que proyecta a futuro la realización de prácticas docentes y organizativas de excelencia, aunadas a logros educativos muy elevados.

Se identificó la ausencia de estrategias correspondientes a la dimensión administrativa, sin embargo no menciona cómo se aplicarán los recursos económicos que obtengan. Se encontraron parcialmente vinculadas las estrategias de la dimensión comunitaria con el propósito central del PE, sólo mencionan fechas en que implementarán talleres con la participación de padres de familia, abordando diversos temas.

No señalan en el documento como harán para constatar la realización de actividades, tampoco asignaron responsables para recabar datos y evidencias del trabajo a realizar; excluyeron la delimitación de periodos para analizar el proceso de innovación y los resultados obtenidos. No establecieron momentos para ajustar el contenido del PE; sin embargo, la escuela entregó a la Dirección Técnica de la DGSEI en febrero del 2006 un documento reestructurado del programa de trabajo, el cual ya no se analiza en el presente proyecto de innovación ya que corresponderá en lo futuro a nuevas investigaciones.

En relación a la estrategia del Proyecto Escolar en la que mediante el asesoramiento técnico se pretendía lograr el diseño de un proyecto de centro, se puede mencionar que su aplicación fue positiva, ya que el colectivo pudo recabar la información básica para programar un plan de trabajo en el consideraron los diferentes elementos que conforman a la Gestión Escolar, el colectivo y en general la comunidad escolar centra sus actividades en la aplicación de su proyecto, el cual ha brindado identidad y gratificación para sus miembros. La escuela cuenta actualmente con dos ciclos escolares de participación en PEC, recibiendo adicionalmente la cantidad de \$100,000.00 (cien mil pesos 00/100 M. N.) para adquirir algunos insumos de apoyo a la práctica en las aulas y talleres dirigidos a docentes. Con frecuencia el plantel

recibe visitas de diferentes autoridades quienes ahora participan también en actividades del programa de trabajo del ciclo escolar 2006-2007.

Conclusiones

Conclusiones

Al revisar algunos trabajos para titulación que se encuentran en las instalaciones de la biblioteca de la Unidad 098 Oriente de la Universidad Pedagógica Nacional, pudo apreciarse que en su mayoría los trabajos se abocan a la intervención docente y curricular y en menor parte existen trabajos que aborden temáticas de gestión escolar. Sin pretender minimizar los éxitos obtenidos mediante la aplicación de tales proyectos de innovación, a través de este trabajo se pudo tener un panorama que va más allá del ámbito áulico, incursionando en la temática del quehacer educativo y su fortalecimiento mediante el apoyo técnico-pedagógico de la supervisión escolar, contribuyendo mediante las visitas programadas hacia la identificación del trabajo disperso habitual en el que se da prioridad al aspecto administrativo. A través del presente trabajo de innovación pudo ponerse en práctica una propuesta de trabajo en la que se hizo uso del margen de autonomía existente en las instituciones públicas del nivel primaria.

La rutina burocrática forma parte del quehacer cotidiano de la escuela, tener la intención de romperla y sustituirla por otra forma de trabajo implicó dudas y obstáculos vividos por cada uno de los actores del proceso descrito en el presente trabajo, pero finalmente asumidos como un desafío profesional que tenía un propósito fundamental: mejorar el nivel de servicio que brinda la escuela primaria “Normalismo Mexicano”, si bien es cierto que aún en el presente se pueden apreciar sucesos que no permiten un éxito completo, los miembros de la comunidad, el personal de la supervisión escolar y las demás instancias que en diferentes momentos han acudido a las instalaciones para participar de los eventos que se llevan a cabo comprueban que la comunidad tiene cambios significativos que pueden apreciarse en los niños, en los docentes, en el directivo y en general en el edificio escolar, conjuntándose hacia la búsqueda de una educación con equidad que busque brindar a los niños del plantel las herramientas cognitivas, de comunicación y de socialización que les permitan incluirse en la sociedad con mejores posibilidades que sus padres.

Existen rutinas en las prácticas directivas y de supervisión, algunas sustentadas en la ignorancia de propuestas teóricas, otras en la comodidad del menor esfuerzo. A través del trabajo presentado puede afirmarse que no ha habido una fractura en los actos, sino un cambio progresivo en las prácticas, abriendo espacios para actividades de seguimiento y evaluación; al respecto cabe mencionar que la supervisión se mostraba temerosa de presentarse ante la comunidad docente y directiva para asesorar e implementar un seguimiento sistemático, el trabajo ha sido vasto, en recompensa se tiene recuento y evidencia de los hechos reales ocurridos durante el proceso, que forman parte de una nueva forma de acompañar el trabajo directivo. Modalidad nueva de trabajo no en el sentido de hacer actividades que nadie ha realizado, pero sí prácticas distintas a las que la supervisión escolar No. 65 de San Miguel Teotongo realizaba con anterioridad.

La implementación en “Normalismo mexicano” del Proyecto Escolar como herramienta básica organizativa, colegiada y de gestión escolar, provocó el reconocimiento de las características particulares del contexto escolar, para que a partir de ellas se iniciaran mejoras continuas en comunicación, planeación, trabajo colaborativo y ejecución de acuerdos, los cuales a su vez han contribuido a la creación de un ambiente escolar en el cual aprenden los alumnos del plantel; sin embargo existe el reconocimiento de que falta fortalecer los procesos de apropiación teórico-práctica por parte de los docentes y el directivo, para que tengan mayor sustento las acciones colectivas.

Un trabajo de innovación a través de la supervisión escolar que pretenda fortalecer y/o mejorar las prácticas directivas y de organización de una escuela tiene obstáculos, algunos de ellos son: considerando que el apoyo técnico pedagógico de la supervisión escolar no pertenece en forma directa a la comunidad y no estuvo presente en todas las actividades que al interior del plantel se llevaron a cabo, quedaron algunas sin registro, de la misma forma al no ser parte directa de los miembros del Consejo Consultivo existen sesgos en la interpretación de informaciones, desviaciones que forman parte de todo

proceso de mejora porque no se pretendía forzar decisiones, ni manipular, ni gobernar a través del director; en el momento del análisis de las evidencias los requerimientos o las ausencias en el proceso también fueron originadas por la cultura propia de los docentes y las dinámicas en que se relacionan.

Los ajustes que requiere la práctica directiva y la aplicación de su PE, le corresponden en gran medida a la comunidad docente de “Normalismo Mexicano”, lo que falte por hacer, las carencias de sustento teórico o de seguimiento son responsabilidad de sus miembros; tal es el caso de la cultura de evaluación y de la identificación permanente de las tareas pedagógicamente pobres y/o ricas que puede accionar el directivo; en tanto que la supervisión escolar requerirá dar continuidad a las actividades de seguimiento y hacer las sugerencias al respecto, asumiendo el papel de evaluador externo y acompañante del proceso de mejora.

La llegada de recursos financieros para el apoyo de las prácticas docentes y directivas en una institución escolar altamente marginada como lo es “Normalismo Mexicano”; se considera un logro, y un medio; sin embargo, es importante no perder de vista que en el centro del quehacer del colectivo de esta escuela están los alumnos, es a ellos a quienes los esfuerzos van destinados, porque en la visión a futuro se encuentra la concreción de equidad en su educación, así como mejores oportunidades y herramientas para su vida.

Es importante tomar en consideración, que existe el riesgo de que la innovación caiga en rutina, también al colectivo corresponde la responsabilidad de identificar y corregir. Los educadores de “Normalismo Mexicano”, necesitarán continuamente revisar sus conceptualizaciones, en particular las que corresponden a su desempeño profesional, para evitar caer en la excusa del argumento de que los resultados educativos son deplorables porque la pobreza, la marginación, la violencia intrafamiliar y los demás elementos del contexto les son adversos. La teoría y la práctica docente avanzan en ritmos diferentes, por lo general en el aula el tiempo parece que no ha pasado, o que transcurre lentamente, se observan prácticas añejas, aunque dentro del salón

de clases haya insumos tecnológicos actuales, como sucede con el caso de Enciclomedia y Aula de Medios, se requiere ética profesional, compromiso, responsabilidad y esfuerzo conjunto, reconociendo que en la escuela el colectivo docente aprende.

El trabajo que se desarrolla en la función directiva tiene mucho de incertidumbre y agobio, una parte de su incorrección se debe a la ausencia de preparación al asumir el cargo. En el caso de los directores comisionados se elige a los que durante sus años de servicio se ha destacado por su buen desempeño como profesores frente a grupo, aunque arbitraria e irónicamente al asumir el cargo directivo lo que menos atienden son las cuestiones pedagógicas, lo cual en el trabajo cotidiano resulta una desventaja ya que los asuntos administrativos ocupan gran parte de la jornada laboral, de la misma forma en que absorben totalmente la atención de los directores neófitos.

Llevar a cabo un trabajo de investigación es un desafío profesional que bien puede hacerse a un lado y optar por la presentación de un examen de conocimientos en donde el diálogo, la búsqueda y la contrastación no existen. Un logro importante para la autora de estas líneas ha sido el cambio de conceptos, el esfuerzo por hacer comprensible el proceso, mediante el acercamiento a la realidad y concluir al final que siempre fueron acercamientos provisionales a la realidad. Se reconoce al final de este trabajo que el marco teórico y metodológico fue amplio en relación con el Programa de Trabajo.

Las estrategias implementadas en el presente trabajo no son un fin en la investigación, son herramientas a través de las cuales se buscó poner un orden a los hechos acontecidos que no habían sido analizados por la comunidad docente. En el caso de la estrategia denominada PE es importante considerarla como un proceso cíclico que tiene un inicio, pero que no tiene un fin evidente porque después de la aplicación del programa de trabajo, sigue un momento de evaluación del mismo, que lleva invariablemente hacia la revisión de su diseño y su ajuste.

El problema que plantea la presente investigación, que consistió en las competencias directivas poco desarrolladas para ejercer un liderazgo pedagógico fue aminorado, ya que los aportes teóricos y las herramientas organizativas proporcionadas mediante el asesoramiento del ATP de la Zona Escolar No. 65 permitieron que varias de las acciones desarticuladas al interior del plantel, por la carencia del ejercicio de las actividades básicas del director de la escuela primaria pública “Normalismo Mexicano”, cobraran forma, fueran socializadas con el personal docente e implementadas bajo su coordinación.

Al término de la presente investigación, se obtuvieron conocimientos, se avanzó en el trato humano mediante la comunicación que se necesitó establecer con los diferentes actores; por tanto, se tiene ahora otra perspectiva de la gestión escolar, no como una propuesta teórica estéril, sino como una herramienta fértil para el trabajo docente, directivo y de supervisión que está íntimamente vinculada con los beneficiarios del sistema educativo: los niños; a través de esta alternativa de trabajo se agrupan, concretan y organizan anhelos profesionales, para darles forma sistemática en propósitos reales y conmensurables. Esta investigación es un preámbulo para otras en lo futuro en el marco de un nivel de estudios más avanzado y específico.

Bibliografía

Bibliografía

ALVAREZ, I. (1998) *Planificación y Desarrollo de Proyectos Sociales y Educativos*. Limusa. México. pp. 282

ANDER-EGG, Ezequiel. (1992) "La animación y los animadores". En Antología Complementaria de: *Contexto y valoración de la práctica docente propia*. UPN. México, pp. 165

ANTUNEZ, Serafín (2004) *Organización escolar y acción directiva*. Editoriales de México, México pp. 258

CASANOVA, María Antonia (1998) *La evaluación educativa*. Muralla, México pp. 262

CONALITEG. (2001) *Cuadernos para transformar nuestra escuela/ El proyecto escolar. Una estrategia para transformar nuestra escuela*. México. pp.51

CONTRERAS, J. (2001) *La autonomía del profesorado*. Morata, Madrid pp. 153

COOK, T. D. (2000) *Métodos cualitativos y cuantitativos en investigación evaluativa*. Morata. Madrid. pp. 198

ELLIOT, John. (1993) *La investigación-acción en educación*. Morata. Madrid. pp. 321

ELLIOT, John. (1994) *El cambio educativo desde la investigación-acción en educación*. Morata. Madrid. pp. 263

FIERRO, Cecilia. Et. Al. (1994) *El consejo Técnico. Un encuentro de maestros*. SEP. México. pp. 148

HERNANDEZ, Roberto (1994) *Metodología de la investigación*. McGraw-Hill, México pp. 346

LLANO, Carlos. (2001) *La enseñanza de la dirección y el método del caso*. Universidad Panamericana. México. pp.129

- NAMO, Guiomar. (2003) *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. CONALITEG. México. pp.110
- OTANO, Luis. (2000) *El directivo como gestor de los aprendizajes escolares*. Aique. Argentina. pp.167
- PASTRANA, Leonor. (1979) *Organización, Dirección y Gestión en la escuela primaria: un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica*. CINVESTAV. México. pp.141
- PEREZ, Ángel. (2000) *La cultura escolar en la sociedad neoliberal*. Morata. Madrid pp. 319
- PERRENOUD, Philippe (2004) *Diez nuevas competencias para enseñar*. Graó de Irif, México pp.168
- POZAS, Ricardo. (1993) El concepto comunidad. En *Antología Básica: Escuela, comunidad y cultura local en...* UPN. México. pp. 165
- RODRIGUEZ, G. (1996) *Metodología de la investigación cualitativa*. Aljibe. España. pp. 126
- ROJAS, R. (1995) *Guía para realizar investigaciones sociales*. UNAM. México. pp. 143
- SACRISTAN, Gimeno. (2005) *Comprender para transformar la enseñanza*. Morata. Madrid. pp. 483
- SANTOS, Miguel Ángel. (2000) *Entre bastidores, el lado oculto de la organización escolar*. Aljibe. Málaga. pp. 270
- SANTOS, Miguel Ángel. (2002) *La escuela que aprende*. Morata. Madrid. pp. 126
- SEP-AFSEDF. (2004) *Plan de gestión de los directivos escolares de Iztapalapa, ciclo escolar 2004-2005*. Distrito Federal. pp.40

SEP. (2006) *Plan de gestión Iztapalapa*. México. pp. 48

SEP. (2004) *Plan estratégico para la mejora escolar*. México. pp. 62

SEP. (1993) *Ley General de Educación*. México. pp.94

SEP. (2006) *Lineamientos para la organización y funcionamiento de los servicios de educación inicial y básica en Iztapalapa*. México. pp. 93

SEP-UPN. (1993) "Proyecto Especial de Desarrollo Rural Integrado, el diagnóstico situacional". En Antología Básica de: *Contexto y valoración de la práctica docente propia*. México. pp. 216

SEP-UPN. (1994) *Evaluación y seguimiento en la escuela*. Antología, México pp.301

Anexos



Estimada directora o director:

Se pretende llevar a cabo la evaluación de las condiciones, concepciones y prácticas desde las cuales el equipo directivo de la zona escolar (supervisor de zona, directores y personal de apoyo) inicia el ciclo escolar. Para ello, realice la evaluación de la práctica del equipo directivo con base en cada uno de los indicadores que se presentan considerando las condiciones de todos los integrantes del equipo. Seleccione el criterio que más se acerque a la descripción de la situación actual del equipo. Marque en los espacios en blanco.

1	De manera deficiente
2	De manera suficiente
3	En buen nivel
4	En muy buen nivel

Criterio	Puntaje
El equipo directivo conoce los materiales básicos elaborados por la DGSEI para dirigir la escuela	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Estrategia General para el desarrollo de la educación inicial y básica para niñas, niños y jóvenes de Iztapalapa 	
<ul style="list-style-type: none"> • Lineamientos para la organización y funcionamiento de los servicios de educación inicial y básica en Iztapalapa 	
<ul style="list-style-type: none"> • Políticas y procedimientos de comunicación, gestión y seguimiento de procesos institucionales 	
<ul style="list-style-type: none"> • Proyecto de Fortalecimiento de la Educación Inicial y Preescolar en Iztapalapa, Educación Primaria, Educación Secundaria, Educación Especial y Educación Física 	
<ul style="list-style-type: none"> • El plan de gestión de los directivos de Iztapalapa 	
<ul style="list-style-type: none"> • La planeación didáctica de las y los profesores de Iztapalapa 	
<ul style="list-style-type: none"> • La observación en la educación inicial y básica de Iztapalapa 	
<ul style="list-style-type: none"> • La evaluación y autoevaluación de la práctica escolar, docente, directiva y de supervisión 	
<ul style="list-style-type: none"> • La Agenda para el funcionamiento escolar 	



Criterio	Puntaje
El equipo directivo conoce con precisión los resultados que las escuelas obtubieron durante el ciclo escolar respecto al	
• Aprovechamiento escolar	
• Reprobación	
• Deserción	
• Asignaturas con mejores resultados	
• Asignaturas con peores resultados	
• Grados con mejores resultados	
• Grados con peores resultados	
• Grupos con mejores	
• Grupos con peores resultados	
El equipo directivo cuenta con herramientas para identificar las necesidades que los maestros prestan en torno a	
• La planeación didáctica	
• La enseñanza	
• La evaluación del aprendizaje	
• La organización de su grupo	
• La vinculación con los demás maestros	
• El trabajo administrativo	
• El trabajo con padres de familia	
El equipo directivo cuenta con estrategias para orientar y apoyar a los maetsros en las actividades de	
• Planeación didáctica	
• Enseñanza	
• Evaluación del aprendizaje	
• La organización de su grupo	
• La vinculación con los demás maestros	



Criterio	Puntaje
<ul style="list-style-type: none"> Integración de la información escolar 	
<ul style="list-style-type: none"> El trabajo con los padres de familia <p>El equipo directivo tiene competencias para elaborar el Plan de gestión considerando</p> <ul style="list-style-type: none"> Los resultados educativos obtenidos en ciclos escolares anteriores (aprovechamiento, reprobación y deserción de los últimos tres años) Los resultados educativos obtenidos en evaluaciones externas (PISA, SIME, IDANIS, EXANI I, Evaluaciones INEE, etc.) 	
<ul style="list-style-type: none"> Las necesidades de los maestros 	
<ul style="list-style-type: none"> Las situaciones problemáticas existentes al inicio del ciclo escolar 	
<ul style="list-style-type: none"> Las demandas y expectativas de los padres de familia <p>El equipo directivo cuenta con las competencias para coordinar a los equipos docente de las escuelas en la elaboración de un Plan Estratégico de mejora escolar SEME o un proyecto de escuela</p> <ul style="list-style-type: none"> Para la autoevaluación de la escuela Para la definición de objetivos, estrategias y acciones Para la definición de un plan anual de trabajo Para la evaluación y ajuste del Plan 	
<p>El equipo directivo tiene las competencias para trabajar colaborativamente con los maestros de las escuelas</p> <p>El equipo directivo cuenta con competencias para conseguir el trabajo colaborativo entre maestros para</p> <ul style="list-style-type: none"> Elaborar la planeación didáctica La resolución de conflictos entre ellos La resolución de conflictos entre maestros y directivos La resolución de conflictos con padres de familia Realizar procesos de evaluación y autoevaluación Centrar el trabajo del consejo técnico en aspectos técnico-pedagógicos relevantes para la escuela 	
<p>El equipo directivo tiene las competencias para conducir adecuadamente el trabajo con maestros</p> <ul style="list-style-type: none"> Cumplidos en su trabajo Inconformes 	



Criterio	Puntaje
• Que tienden al maltrato físico o psicológico con los alumnos y al abuso sexual	
• Que se ausentan y son impuntuales	
• Conflictivos	
• Agresivos	
• Problemas de disciplina en su grupo	
• Innovadores y propositivos	
• Con carencias en la enseñanza	
• Con tendencias al manejo inapropiado de los recursos	
• Con problemas emocionales	
• Con problemas de salud	
• Con problemas emocionales	
• Con poca o nula motivación para trabajar	
El equipo directivo cuenta con estrategias para crear un ambiente agradable en las escuelas a partir de	
• Buena comunicación con el personal	
• Saber escuchar al personal y a los padres de familia	
• El respeto a los diferentes puntos de vista	
El equipo directivo cuenta con estrategias para evitar que en las escuelas se realice	
• Discriminación de cualquier índole	
• Abuso de cualquier tipo	
• Maltrato de cualquier tipo	
El equipo directivo cuenta con estrategias para corregir	
• El ausentismo del personal	
• El incumplimiento del personal	
• La intervención de los padres de familia en asuntos fuera de su competencia	



Criterio	Puntaje
El equipo directivo cuenta con estrategias para resolver en forma adecuada	
<ul style="list-style-type: none"> • La relación con los directores • La relación con el supervisor general de sector 	
El equipo directivo tiene las competencias para trabajar con padres de familia	
<ul style="list-style-type: none"> • Exigentes • Indiferentes • Agresivos 	
El equipo directivo tiene las competencias para	
<ul style="list-style-type: none"> • Escuchar las observaciones de todo el personal • Establecer buenas relaciones con los padres de familia • Solicitar apoyo al supervisor general de sector • Atender las orientaciones del supervisor de sector 	

Puntaje máximo	396
----------------	-----

Puntaje alcanzado en la primera evaluación	
--	--

Para avanzar en la evaluación, responda lo siguiente:

- Cuáles son las fortalezas de mayor relevancia con los cuenta el equipo directivo de la zona



Estimada supervisora o supervisor:

Se pretende llevar a cabo la evaluación de las condiciones, concepciones y prácticas desde las cuales el equipo de supervisión del sector de educación física (supervisor general de sector, supervisores de zona, personal de apoyo) inicia el ciclo escolar. Para ello, realice la evaluación de la práctica del equipo de supervisión con base en cada uno de los indicadores que se presentan considerando las condiciones de todos los integrantes del equipo. Seleccione el criterio que más se acerque a la descripción de la situación actual del equipo. Marque en los espacios en blanco.

1	De manera deficiente
2	De manera suficiente
3	En buen nivel
4	En muy buen nivel

Criterio	Puntaje
El equipo de supervisión conoce los documentos básicos elaborados por la DGSEI para dirigir el sector	
• Estrategia General para el desarrollo de la educación inicial y básica para niñas, niños y jóvenes de Iztapalapa	
• Lineamientos para la organización y funcionamiento de los servicios de educación básica en Iztapalapa	
• Políticas y procedimientos de comunicación, gestión y seguimiento de procesos institucionales	
• Proyecto de Fortalecimiento de mi nivel o modalidad educativa	
• El plan de gestión de directivos escolares de Iztapalapa	
• La planeación didáctica de las y los profesores de Iztapalapa	
• La observación en la educación inicial y básica en Iztapalapa	
• La asesoría en las escuelas de Iztapalapa	
• La evaluación y autoevaluación de la práctica escolar, docente, directiva y de supervisión	
• La Carpeta del supervisor	

Criterio	Puntaje
<ul style="list-style-type: none"> La Agenda para el funcionamiento escolar 	
El equipo de supervisión conoce con precisión los resultados que las escuelas obtuvieron durante el ciclo escolar respecto a	
<ul style="list-style-type: none"> Aprovechamiento escolar 	
<ul style="list-style-type: none"> Reprobación 	
<ul style="list-style-type: none"> Deserción 	
<ul style="list-style-type: none"> Asignaturas con mejores resultados 	
<ul style="list-style-type: none"> Asignaturas con peores resultados 	
<ul style="list-style-type: none"> Grados con mejores resultados 	
<ul style="list-style-type: none"> Grados con peores resultados 	
<ul style="list-style-type: none"> Grupos con mejores resultados 	
<ul style="list-style-type: none"> Grupos con peores resultados 	
El equipo de supervisión conoce con precisión los resultados de las escuelas que presentaron mayores problemas respecto a	
<ul style="list-style-type: none"> Aprovechamiento escolar 	
<ul style="list-style-type: none"> Reprobación 	
<ul style="list-style-type: none"> Deserción 	
<ul style="list-style-type: none"> Asignaturas con mejores resultados 	
<ul style="list-style-type: none"> Asignaturas con peores resultados 	
<ul style="list-style-type: none"> Grados con mejores resultados 	
<ul style="list-style-type: none"> Grados con peores resultados 	
<ul style="list-style-type: none"> Grupos con mejores resultados 	
<ul style="list-style-type: none"> Grupos con peores resultados 	
El equipo de supervisión cuenta con herramientas para identificar las necesidades que los directores presentan en torno a	
<ul style="list-style-type: none"> La elaboración del Plan de gestión 	
<ul style="list-style-type: none"> La organización y funcionamiento de la zona 	



Criterio	Puntaje
• La asesoría a directores y maestros	
• Las visitas de supervisión	
• El seguimiento del trabajo en las escuelas	
• Los procesos y procedimientos institucionales	
• La observación sistemática del trabajo en la escuela	
• La resolución de conflictos en las escuelas y zonas	
• La atención de quejas de padres de familia	
• La atención a las quejas o denuncias por maltrato físico, psicológico o abuso sexual infantil	
• El registro, seguimiento y control de las incidencias del personal	
• La relación con las supervisiones de educación especial y física	
• La prevención y atención de situaciones de salud y seguridad escolar	
El equipo de supervisión cuenta con estrategias para orientar y apoyar a los directores en	
• La elaboración del Plan de gestión	
• La organización y funcionamiento de la zona escolar	
• La asesoría a directores y maestros	
• Las visitas de supervisión	
• El seguimiento del trabajo en las escuelas	
• Los procesos y procedimientos institucionales	
• La observación sistemática del trabajo en la escuela	
• La resolución de conflictos en las escuelas y zonas	
• La atención de quejas de padres de familia	
• La atención y seguimiento a las quejas o denuncias por maltrato físico, psicológico o abuso sexual infantil	
• El registro, seguimiento y control de las incidencias del personal	
• La relación con las supervisiones de educación especial y física	

Criterio	Puntaje
<ul style="list-style-type: none"> La promoción y concreción de la reflexión sobre la práctica en las escuelas 	
<ul style="list-style-type: none"> La prevención y atención de situaciones de salud y seguridad escolar 	
<ul style="list-style-type: none"> Los casos de alumnos en situación de riesgo (reprobación, disciplina, contexto familiar inadecuado) 	
<ul style="list-style-type: none"> La obtención de información exacta y verídica sobre la matrícula, estructuras grupales y plantilla de personal 	
El equipo de supervisión cuenta con competencias para elaborar el Plan de gestión considerando	
<ul style="list-style-type: none"> Los resultados educativos obtenidos en ciclos escolares anteriores (aprovechamiento, reprobación y deserción de los últimos tres años) en las escuelas y zonas del sector 	
<ul style="list-style-type: none"> Los resultados educativos obtenidos en evaluaciones externas (PISA, SIME, IDANIS, EXANI, evaluaciones INEE, etc.) 	
<ul style="list-style-type: none"> Las necesidades de los supervisores 	
<ul style="list-style-type: none"> Las situaciones problemáticas existentes en el sector al inicio del ciclo escolar 	
<ul style="list-style-type: none"> Los apoyos específicos que requieren algunas escuelas 	
<ul style="list-style-type: none"> Los problemas existentes con algunos padres de familia 	
El equipo de supervisión tiene competencias para llevar a cabo	
<ul style="list-style-type: none"> La asesoría a los directores conforme las orientaciones definidas por la DGSEI 	
<ul style="list-style-type: none"> La elaboración de la Carpeta del Supervisor 	
<ul style="list-style-type: none"> La observación sistemática del trabajo en la escuela 	
<ul style="list-style-type: none"> La autoevaluación de la práctica 	
El equipo de supervisión cuenta con las competencias para orientar a los directores sobre la elaboración de un Plan Estratégico de Mejora Escolar PEME, o un proyecto de escuela	
<ul style="list-style-type: none"> Para la autoevaluación de la escuela 	
<ul style="list-style-type: none"> Para la definición de objetivos, estrategias y acciones 	
<ul style="list-style-type: none"> Para la definición de un Plan anual de trabajo 	
<ul style="list-style-type: none"> Para la evaluación y ajuste del Plan 	
El equipo de supervisión tiene las competencias para trabajar colaborativamente con los directores	
El equipo de supervisión tiene las competencias para conducir adecuadamente el trabajo con directores	



Criterio	Puntaje
• Cumplidos en su trabajo	
• Que ejercen maltrato a directores	
• Que se ausentan constantemente de su zona	
• Conflictivos	
• Agresivos	
• Innovadores y propositivos	
• Con carencias para la gestión	
• Con problemas emocionales	
• Con problemas de salud	
• Con poca o nula motivación para trabajar	
• Con tendencias al manejo inapropiado de los recursos	
• Que tienden a manipular o distorsionar la información	
• Que obstaculizan sistemáticamente la fluidez de la información	
• Que realizan pocas visitas de supervisión	
• Que evaden su responsabilidad en la resolución de los conflictos	
• Que fiscalizan, no supervisan	
• Que imponen proyectos	
El equipo de supervisión cuenta con estrategias para evitar que en el sector se realice	
• Discriminación de cualquier índole	
• Abuso de cualquier tipo	
• Maltrato de cualquier tipo	
El equipo de supervisión cuenta con estrategias para corregir:	
• El ausentismo de los supervisores	
• El incumplimiento del personal de apoyo	



Criterio	Puntaje
• Los conflictos con padres de familia	
• Los conflictos entre supervisores y directores	
El equipo de supervisión tiene las competencias para	
• Trabajar colaborativamente con todos los supervisores de educación especial y física	
• Escuchar las observaciones de los supervisores	
• Solicitar apoyo a la dirección regional en caso necesario	
• Atender las orientaciones que la dirección regional realiza	
• Informar y proponer a la dirección regional sobre asuntos de su competencia	
• Dar seguimiento a la asistencia y participación de supervisores y directores en las actividades de desarrollo profesional	

Puntaje máximo	412
----------------	-----

Puntaje alcanzado en la primera autoevaluación	
--	--

Para avanzar en la evaluación, responda lo siguiente:

- Cuáles son las fortalezas de mayor relevancia con los cuenta el equipo de supervisión

**FICHA DE OBSERVACIÓN DE CONSEJO TÉCNICO
SECTOR XII ZONA 65 CICLO ESCOLAR 2005-2006**

ESCUELA _____

TURNO _____ **CCT** _____

MES _____

ASPECTOS TÉCNICOS TRATADOS _____

ASPECTOS ORGANIZATIVOS TRATADOS _____

ASPECTOS ADMINISTRATIVOS TRATADOS _____

PROPUESTAS PARA MEJORAR EL TRABAJO EN EL AULA _____

OTRAS PROPUESTAS O CONCLUSIONES _____

LOS ACUERDOS _____

CÓMO SE OBSERVA LA COMUNICACIÓN:

ENTRE EL PERSONAL DOCENTE _____

ENTRE EL DIRECTOR Y EL PERSONAL _____

FORMA DE TRABAJO DEL COLECTIVO DOCENTE:

INDIVIDUAL _____

EN EQUIPO _____

COLABORATIVO _____

CÓMO SE TOMAN LAS DECISIONES

SOLAMENTE EL DIRECTOR _____

UN GRUPO DE DOCENTES _____

DEMOCRÁTICAMENTE _____

CONSENSUADAMENTE _____

**SE REALIZA SEGUIMIENTO:
DE ACUERDOS** _____

DE ACTIVIDADES ASIGNADAS A COMISIONES O A ALGÚN DOCENTE _____

**DE CASOS DE ALUMNOS CON NECESIDADES EDUCATIVAS ESPECIALES O REZAGO
EDUCATIVO** _____

EN CASO DE UNA RESPUESTA ANTERIOR AFIRMATIVA, ¿DE QUÉ CASOS?

FIRMA DEL DIRECTOR DE LA ESCUELA

FIRMA DEL OBSERVADOR

FECHA: _____

HORARIO: _____

HOJA DE CODIFICACIÓN PARA FICHA DE OBSERVACIÓN.

UNIVERSO: Desarrollo de 3 reuniones de Consejo Técnico Consultivo de la escuela primaria
 “Normalismo Mexicano”

UNIDAD DE ANÁLISIS: Tema.- Función Directiva y Liderazgo Pedagógico

CODIFICADOR 1 FECHA:23-11-05	MATERIAL A ANALIZAR: Ficha de observación de Consejo Técnico Consultivo			
FUNCION DIRECTIVA Y LIDERAZGO PEDAGOGICO	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	FRECUENCIAS	TOTALES
	Planeación de actividades	Prevista	*	2
		Mixta		
		Improvisada		
	Comunicación de propósitos e ideas	Completa		1
		Aceptable	*	
		Insuficiente		
	Conducción del grupo	Dinámica	*	2
		Mixta		
		Estática		
	Manejo de información	Suficiente		1
		Aceptable	*	
		Superficial		
	Adecua la información al contexto	Completamente	*	2
		Aceptable		
		En forma incompleta		
	Conducción de actividades centradas en procesos de enseñanza-aprendizaje	Totalmente		1
		Parcialmente	*	
		No		
	Conducción de actividades centradas en aspectos administrativos / organizativos	* Equilibradamente	*	2
		* Totalmente		
		* Ausente		
	Promoción de acuerdos tomados en el colegio	Detalladamente		1
		Aceptable	*	
		Superficialmente		
	Se ausenta de la sala de reunión	* Nunca		1
		* Ocasionalmente	*	
* Totalmente				
Promociona la diversificación de tareas y funciones (delega actividades)	Totalmente	*	2	
	Algunas veces			
	Nunca			
Previsión de tiempo	Suficiente	*	2	
	Aceptable			
	Insuficiente			

	Previsión de recursos materiales	Suficiente	*	2
		Aceptable		
		Insuficiente		
	Promoción de actividades de evaluación y seguimiento	Totalmente		1
		Parcialmente	*	
		Nunca		
	Promueve un clima de convivencia y comunicación	Amónico / atento	*	2
		Errático		
		Tenso / disperso		

Totales 22

HOJA DE CODIFICACIÓN PARA FICHA DE OBSERVACIÓN.

UNIVERSO: Desarrollo de 3 reuniones de Consejo Técnico Consultivo de la escuela primaria
 “Normalismo Mexicano”

UNIDAD DE ANÁLISIS: Tema.- Función Directiva y Liderazgo Pedagógico

CODIFICADOR 1 FECHA:24-01-06	MATERIAL A ANALIZAR: Ficha de observación de Consejo Técnico Consultivo			
FUNCIÓN DIRECTIVA Y LIDERAZGO PEDAGÓGICO	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	FRECUENCIAS	TOTALES
	Planeación de actividades	Prevista	*	2
		Mixta		
		Improvisada		
	Comunicación de propósitos e ideas	Completa		1
		Aceptable	*	
		Insuficiente		
	Conducción del grupo	Dinámica	*	2
		Mixta		
		Estática		
	Manejo de información	Suficiente		1
		Aceptable	*	
		Superficial		
	Adecua la información al contexto	Completamente	*	2
		Aceptable		
		En forma incompleta		
	Conducción de actividades centradas en procesos de enseñanza-aprendizaje	Totalmente	*	2
		Parcialmente		
		No		
	Conducción de actividades centradas en aspectos administrativos / organizativos	* Equilibradamente	*	2
		* Totalmente		
		* Ausente		
	Promoción de acuerdos tomados en el colegiado	Detalladamente		1
		Aceptable	*	
Superficialmente				
Se ausenta de la sala de reunión	* Nunca	*	2	
	* Ocasionalmente			
	* Totalmente			
Promociona la diversificación de tareas y funciones (delega actividades)	Totalmente	*	2	
	Algunas veces			
	Nunca			
Previsión de tiempo	Suficiente	*	2	
	Aceptable			
	Insuficiente			

	Previsión de recursos materiales	Suficiente	*	2
		Aceptable		
		Insuficiente		
	Promoción de actividades de evaluación y seguimiento	Totalmente		1
		Parcialmente	*	
		Nunca		
	Promueve un clima de convivencia y comunicación	Amónico / atento	*	2
		Errático		
		Tenso / disperso		

Totales 24

HOJA DE CODIFICACIÓN PARA FICHA DE OBSERVACIÓN.UNIVERSO: Desarrollo de 3 reuniones de Consejo Técnico Consultivo de la escuela primaria
"Normalismo Mexicano"

UNIDAD DE ANÁLISIS: Tema.- Función Directiva y Liderazgo Pedagógico

CODIFICADOR 1 FECHA:24-02-06	MATERIAL A ANALIZAR: Ficha de observación de Consejo Técnico Consultivo				
FUNCION DIRECTIVA Y LIDERAZGO PEDAGOGICO	CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	FRECUENCIAS	TOTALES	
	Planeación de actividades	Prevista	*		2
		Mixta			
		Improvisada			
	Comunicación de propósitos e ideas	Completa	*		2
		Aceptable			
		Insuficiente			
	Conducción del grupo	Dinámica	*		2
		Mixta			
		Estática			
	Manejo de información	Suficiente			1
		Aceptable	*		
		Superficial			
	Adecua la información al contexto	Completamente	*		2
		Aceptable			
		En forma incompleta			
	Conducción de actividades centradas en procesos de enseñanza-aprendizaje	Totalmente	*		2
		Parcialmente			
		No			
	Conducción de actividades centradas en aspectos administrativos / organizativos	* Equilibradamente	*		2
		* Totalmente			
		* Ausente			
	Promoción de acuerdos tomados en el colegiado	Detalladamente	*		2
		Aceptable			
		Superficialmente			
	Se ausenta de la sala de reunión	* Nunca			0
		* Ocasionalmente			
		* Totalmente	*		
Promociona la diversificación de tareas y funciones (delega actividades)	Totalmente	*		2	
	Algunas veces				
	Nunca				
Previsión de tiempo	Suficiente	*		2	
	Aceptable				
	Insuficiente				

	Previsión de recursos materiales	Suficiente	*	2
		Aceptable		
		Insuficiente		
	Promoción de actividades de evaluación y seguimiento	Totalmente	*	2
		Parcialmente		
		Nunca		
	Promueve un clima de convivencia y comunicación	Amónico / atento	*	2
		Errático		
		Tenso / disperso		

Totales 25

HOJA DE CODIFICACIÓN PARA FICHA DE OBSERVACIÓN

UNIVERSO: Desarrollo de 3 reuniones de C.T.C. en la escuela primaria “Normalismo Mexicano”

UNIDAD DE ANÁLISIS: Tema.- b) Gestión Escolar :Organización Escolar, Consejo Técnico Consultivo y Proyecto Escolar- Analizado en Dimensiones

CODIFICADOR 2 FECHA: 23-11-05	MATERIAL A ANALIZAR: FICHA DE OBSERVACIÓN DE CONSEJO TECNICO CONSULTIVO
--	--

DIMENSION PEDAGOGICA – CURRICULAR

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	FRECUENCIAS	TOTALES
Propuestas para mejorar el trabajo en el aula : didácticas, técnicas	Completa		1
	Aceptable	*	
	Insuficiente		
Propuestas para mejorar el trabajo en el aula .materiales didácticos	Completa		1
	Aceptable	*	
	Insuficiente		
Propuestas para mejorar el trabajo docente: planeación	Completa		Sin frecuencia
	Aceptable		
	Insuficiente		
Propuestas para mejorar el trabajo docente: evaluación	Completa		Sin frecuencia
	Aceptable		
	Insuficiente		
Propuestas para mejorar el trabajo docente :tópico	Completa		Sin frecuencia
	Aceptable		
	Insuficiente		
Análisis curricular	Completa		Sin frecuencia
	Aceptable		
	Insuficiente		
Propuestas para trabajar adecuaciones curriculares	Completa		Sin frecuencia
	Aceptable		
	Insuficiente		
Se abordan temas para trabajar barreras de aprendizaje	Completa		Sin frecuencia
	Aceptable		
	Insuficiente		
Casos específicos de alumnos: formas de convivencia	Suficiente		Sin frecuencia
	Superficial		
	Aceptable		
Casos específicos de alumnos: barreras de aprendizaje	Suficiente		Sin frecuencia
	Superficial		
	Aceptable		

Casos específicos de alumnos: contexto familiar	Suficiente		Sin frecuencia
	Superficial		
	Aceptable		

Total 2

DIMENSION ORGANIZACIONAL

Los asuntos se trataron en orden	Totalmente	*	2
	Nunca		
	Ocasionalmente		
Análisis de información (estadísticas, calificaciones, reprobación, deserción)	Exhaustivo		Sin frecuencia
	Superficial		
	Aceptable		
Formas de comunicación	Ordenadamente	*	2
	Desordenadamente		
	Errante		
Se dio tiempo a organización (de ceremonias, recreos, guardias, salidas)	Excesivo		2
	Poco		
	Adecuado	*	
Se llega a acuerdos	Totalmente		1
	Parcialmente	*	
	Ninguno		
Se dio espacio a una propuesta de "Asuntos generales"	No	*	0
	Si		
Evaluación y seguimiento de acuerdos	Todos	*	2
	Algunos		
	Ninguno		
Nivel de participación en la reunión	Todos	*	2
	Algunos		
	Casi nadie		
Los asuntos se analizan	Hasta tratarse completamente		1
	Parcialmente	*	
	Superficialmente		

Total 12

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

Se especificaron necesidades del plantel	Si		0
	Ninguna	*	
	Algunas		
Se acordaron tiempos, recursos y formas para subsanar las necesidades del plantel	A todos		0
	A ninguno	*	
	A algunos		
Se trataron requerimientos de personal docente y /o de apoyo	Ninguno	*	0
	Algunos		
	Si se especificaron		
Se rindieron informes financieros	Totalmente		0
	Parcialmente		
	No	*	
Se especificaron tiempos para entrega (documentación, calificaciones, informes, etc.)	A todos		0
	A algunos		
	A ninguno	*	

Total 0**DIMENSIÓN COMUNITARIA**

Planeación de eventos o de actividades cívicas donde participen padres de familia	Detalladamente		0
	Parcialmente		
	No	*	
Planeación de eventos o de actividades educativas donde participen alumnos y maestros	Detalladamente		0
	Parcialmente		
	No	*	
Planeación de eventos cívicos donde participen alumnos, padres de familia y maestros.	Detalladamente		0
	Parcialmente		
	No	*	

Total 0

HOJA DE CODIFICACIÓN PARA FICHA DE OBSERVACIÓN

UNIVERSO: Desarrollo de 3 reuniones de C.T.C. en la escuela primaria "Normalismo Mexicano"

UNIDAD DE ANÁLISIS: Tema.- b) Gestión Escolar: Organización Escolar, Consejo Técnico Consultivo y Proyecto Escolar

CODIFICADOR 2 FECHA: 24-01-06	MATERIAL A ANALIZAR: FICHA DE OBSERVACIÓN DE CONSEJO TECNICO CONSULTIVO
--	--

DIMENSION PEDAGOGICA - CURRICULAR

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	FRECUENCIAS	TOTALES
Propuestas para mejorar el trabajo en el aula (didácticas, técnicas)	Completa		Sin frecuencia
	Aceptable		
	Insuficiente		
Propuestas para mejorar el trabajo en el aula (materiales didácticos)	Completa		Sin frecuencia
	Aceptable		
	Insuficiente		
Propuestas para mejorar el trabajo docente (planeación)	Completa		1
	Aceptable	*	
	Insuficiente		
Propuestas para mejorar el trabajo docente (evaluación)	Completa		1
	Aceptable	*	
	Insuficiente		
Propuestas para mejorar el trabajo docente (tópico)	Completa		Sin frecuencia
	Aceptable		
	Insuficiente		
Análisis curricular	Completa		Sin frecuencia
	Aceptable		
	Insuficiente		
Propuestas para trabajar adecuaciones curriculares	Completa		Sin frecuencia
	Aceptable		
	Insuficiente		
Se abordan temas para trabajar barreras de aprendizaje	Completa		Sin frecuencia
	Aceptable		
	Insuficiente		
Casos específicos de alumnos (formas de convivencia)	Suficiente		Sin frecuencia
	Superficial		
	Aceptable		
Casos específicos de alumnos (barreras de aprendizaje)	Suficiente		Sin frecuencia
	Superficial		
	Aceptable		

Casos específicos de alumnos (contexto familiar)	Suficiente		Sin frecuencia
	Superficial		
	Aceptable		
			Total 2

DIMENSION ORGANIZACIONAL

Los asuntos se trataron en orden	Totalmente	*	2
	Nunca		
	Ocasionalmente		
Análisis de información (estadísticas, calificaciones, reprobación, deserción)	Exhaustivo		Sin frecuencia
	Superficial		
	Aceptable		
Formas de comunicación	Ordenadamente	*	2
	Desordenadamente		
	Errante		
Se dio tiempo a organización (de ceremonias, recreos, guardias, salidas)	Excesivo		Sin frecuencia
	Poco		
	Adecuado		
Se llega a acuerdos	Totalmente		1
	Parcialmente	*	
	Ninguno		
Se dio espacio a una propuesta de “Asuntos generales”	No	*	0
	Si		
Evaluación y seguimiento de acuerdos	Todos	*	2
	Algunos		
	Ninguno		
Nivel de participación en la reunión	Todos	*	2
	Algunos		
	Casi nadie		
Los asuntos se analizan	Hasta tratarse completamente		1
	Parcialmente	*	
	Superficialmente		

Total 10

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

Se especificaron necesidades del plantel	Si	*	2
	Ninguna		
	Algunas		
Se acordaron tiempos, recursos y formas para subsanar las necesidades del plantel	A todos	*	2
	A ninguno		
	A algunos		
Se trataron requerimientos de personal docente y /o de apoyo	Ninguno		Sin frecuencia
	Algunos		
	Si se especificaron		
Se rindieron informes financieros	Totalmente	*	2
	Parcialmente		
	No		
Se especificaron tiempos para entrega (documentación, calificaciones, informes, etc.)	A todos		Sin frecuencia
	A algunos		
	A ninguno		

Total 6**DIMENSIÓN COMUNITARIA**

Planeación de eventos o de actividades cívicas donde participen padres de familia	Detalladamente		1
	Parcialmente		
	No	*	
Planeación de eventos o de actividades educativas donde participen alumnos y maestros	Detalladamente		1
	Parcialmente		
	No	*	
Planeación de eventos cívicos donde participen alumnos, padres de familia y maestros.	Detalladamente		1
	Parcialmente		
	No	*	

Total 3

HOJA DE CODIFICACIÓN PARA FICHA DE OBSERVACIÓN

UNIVERSO: Desarrollo de 3 reuniones de C.T.C. en la escuela primaria “Normalismo Mexicano”

UNIDAD DE ANÁLISIS: Tema.- b) Gestión Escolar :Organización Escolar, Consejo Técnico Consultivo y Proyecto Escolar

CODIFICADOR 2 FECHA: 24-02-06	MATERIAL A ANALIZAR: FICHA DE OBSERVACIÓN DE CONSEJO TECNICO CONSULTIVO
--------------------------------------	--

DIMENSION PEDAGOGICA – CURRICULAR

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	FRECUENCIAS	TOTALES
Propuestas para mejorar el trabajo en el aula :didácticas, técnicas	Completa		1
	Aceptable	*	
	Insuficiente		
Propuestas para mejorar el trabajo en el aula :materiales didácticos	Completa		1
	Aceptable	*	
	Insuficiente		
Propuestas para mejorar el trabajo docente :planeación	Completa		1
	Aceptable	*	
	Insuficiente		
Propuestas para mejorar el trabajo docente :evaluación	Completa		1
	Aceptable	*	
	Insuficiente		
Propuestas para mejorar el trabajo docente :tópico	Completa		Sin frecuencia
	Aceptable		
	Insuficiente		
Análisis curricular	Completa		Sin frecuencia
	Aceptable		
	Insuficiente		
Propuestas para trabajar adecuaciones curriculares	Completa		Sin frecuencia
	Aceptable		
	Insuficiente		
Se abordan temas para trabajar barreras de aprendizaje	Completa		Sin frecuencia
	Aceptable		
	Insuficiente		
Casos específicos de alumnos: formas de convivencia	Suficiente		Sin frecuencia
	Superficial		
	Aceptable		
Casos específicos de alumnos: barreras de aprendizaje	Suficiente		Sin frecuencia
	Superficial		
	Aceptable		

Casos específicos de alumnos: contexto familiar	Suficiente		Sin frecuencia
	Superficial		
	Aceptable		
			Total 4

DIMENSION ORGANIZACIONAL

Los asuntos se trataron en orden	Totalmente	*	2
	Nunca		
	Ocasionalmente		
Análisis de información: estadísticas, calificaciones, reprobación, deserción	Exhaustivo		Sin frecuencia
	Superficial		
	Aceptable		
Formas de comunicación	Ordenadamente	*	2
	Desordenadamente		
	Errante		
Se dio tiempo a organización :de ceremonias, recreos, guardias, salidas	Excesivo		2
	Poco		
	Adecuado	*	
Se llega a acuerdos	Totalmente	*	2
	Parcialmente		
	Ninguno		
Se dio espacio a una propuesta de Asuntos generales	No	*	0
	Si		
Evaluación y seguimiento de acuerdos	Todos	*	2
	Algunos		
	Ninguno		
Nivel de participación en la reunión	Todos	*	2
	Algunos		
	Casi nadie		
Los asuntos se analizan	Hasta tratarse completamente		1
	Parcialmente	*	
	Superficialmente		

Total 13

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

Se especificaron necesidades del plantel	Si		0
	Ninguna	*	
	Algunas		
Se acordaron tiempos, recursos y formas para subsanar las necesidades del plantel	A todos		0
	A ninguno	*	
	A algunos		
Se trataron requerimientos de personal docente y /o de apoyo	Ninguno		Sin frecuencia
	Algunos		
	Si se especificaron		
Se rindieron informes financieros	Totalmente		Sin frecuencia
	Parcialmente		
	No		
Se especificaron tiempos para entrega (documentación, calificaciones, informes, etc.)	A todos		Sin frecuencia
	A algunos		
	A ninguno		

Total 0**DIMENSIÓN COMUNITARIA**

Planeación de eventos o de actividades cívicas donde participen padres de familia	Detalladamente		1
	Parcialmente	*	
	No		
Planeación de eventos o de actividades educativas donde participen alumnos y maestros	Detalladamente		1
	Parcialmente	*	
	No		
Planeación de eventos cívicos donde participen alumnos, padres de familia y maestros.	Detalladamente		1
	Parcialmente	*	
	No		

Total 3

HOJA DE CODIFICACIÓN PARA EL CONTENIDO DE PROYECTO ESCOLAR

UNIVERSO: UN DOCUMENTO

UNIDAD DE ANÁLISIS: TEMA .- GESTION ESCOLAR, PROYECTO ESCOLAR

CODIFICADOR 3	MATERIAL A ANALIZAR: CONTENIDO DEL PROYECTO ESCOLAR
----------------------	--

DIAGNOSTICO

CATEGORIAS	SUBCATEGORIAS	FRECUE NCIAS	TOTALES
Parte de la misión para la educación primaria	Considerado totalmente		2
	Considerado parcialmente	*	
	No se tomó en cuenta		
Buscaron los factores que influyen en los resultados educativos en: a) el trabajo dentro del aula y las formas de enseñanza	Considerado totalmente	*	3
	Considerado parcialmente		
	No se tomó en cuenta		
b) análisis de la organización y funcionamiento de la escuela	Suficiente		2
	Parcial	*	
	Superficial		
	nula		
c) Analizaron hasta qué punto el desempeño directivo contribuye en el funcionamiento de la escuela	Suficiente		0
	Parcial		
	Superficial		
	nula	*	
d) Identificaron en qué medida se da uso a los diferentes recursos de la escuela, abordando los temas: recursos financieros, cuidado y mantenimiento del edificio escolar	Suficiente		2
	Parcial	*	
	Superficial		
	nula		
Se definió el nivel en que los padres de familia están informados sobre el estado de la educación de sus hijos	Suficiente		1
	Parcial		
	Superficial	*	
	nula		
Se identificaron momentos en que los padres tienen la oportunidad de participar en el aprendizaje de los niños	Suficiente		0
	Superficial		
	Nula	*	

Totales 10

SECTOR ESCOLAR XII
ZONA ESCOLAR 65
CICLO ESCOLAR 2006-2007

Anexo 7

OBSERVACIÓN DE CONSEJO TECNICO CONSULTIVO DE ESCUELA

Escuela: _____ Turno: _____

C.C.T. : _____ Mes: _____

Asistencia: _____

Puntualidad: _____

Permanencia en la reunión _____

El Orden del Día se realizó en forma consensuada: SI NO

Seguimiento de acuerdos:
De actividades asignadas a comisiones o algún docente: _____

De casos de alumnos con barreras al aprendizaje o rezago escolar: _____

ASUNTOS TRATADOS:

Dimensión pedagógica curricular.- _____

Propuestas para mejorar el trabajo en el aula: _____

Dimensión Organizativa.- _____

Dimensión Administrativa.- _____

Dimensión Comunitaria.- _____

¿Cómo se observa la comunicación?

a) Entre el personal docente: _____

b) Entre el (la) director(a) y el personal: _____

c) El director conduce la reunión centrandó ideas, clarificando dudas y promoviendo el consenso de acuerdos entre el personal. _____

Forma de trabajo del colectivo docente:

Individual

En equipo

Colaborativo

Observaciones: _____

¿Cómo toman decisiones?

Solamente el director

Un grupo de docentes

Democráticamente

Consensuadamente

Observaciones: _____

Firma del director de la escuela

Firma y nombre del observador

Nombre de la escuela _____

Fecha _____

Participantes: _____

Horario: _____

Escuela _____

REGISTRO DEL SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES PARA APOYAR EL TRABAJO ESCOLAR INMUEBLE

Anexo 8

1)	La puerta de entrada al plantel se encontró cerrada	SI	NO	
2)	Hay una persona asignada para el cuidado de la entrada al plantel	SI	NO	A VECES
3)	El patio se encuentra limpio	SI	NO	PARCIALMENTE
4)	En términos generales, el ambiente escolar es organizado	SI	NO	PARCIALMENTE
5)	Los maestros cuidan a los alumnos en el patio durante el recreo	SI	NO	ALGUNOS
6)	Los baños están limpios	SI	NO	
7)	Los materiales deteriorados han sido trasladados a áreas específicas y seguras	SI	NO	

Observaciones: _____

ACTIVIDADES DE INICIO DEL CICLO ESCOLAR

DIMENSION PEDAGOGICA -CURRICULAR

1)	Los profesores aplicaron evaluación diagnóstica	SI	NO	ALGUNOS
2)	La evaluación diagnóstica fue revisada previamente por la Dirección	SI	NO	A ALGUNOS
3)	La Dirección hizo sugerencias a los profesores relacionadas con la evaluación diagnóstica	SI	NO	A ALGUNOS
4)	Los profesores elaboraron perfil grupal como resultado de la evaluación diagnóstica	SI	NO	ALGUNOS
5)	Los maestros dieron a conocer a la Dirección el perfil grupal y las estrategias pedagógicas generales para el presente ciclo escolar	SI	NO	ALGUNOS

6)	La Dirección del plantel estuvo presente en las juntas informativas de los grupos	SI	NO	EN ALGUNAS
7)	Los maestros dieron a conocer a los padres de familia el perfil grupal y su plan de trabajo anual	SI	NO	ALGUNOS
8)	Los maestros entregaron a la Dirección el Plan de Trabajo de la comisión en la que fungirán en el presente ciclo escolar	SI	NO	
9)	Los maestros elaboran su Planeación Didáctica y ésta es del conocimiento de la Dirección	SI	NO	ALGUNOS

DIMENSION ORGANIZATIVA

1)	Existe un botiquín de Primeros Auxilios al alcance de la comunidad	SI	NO	
2)	Las cédulas para casos de emergencia médica están completas, en orden al alcance del personal y se les adjuntó certificado médico	SI	NO	PARCIALMENTE
3)	Se consensó, redactó y difundió la Ruta de Intervención en caso de emergencia	SI	NO	
4)	Los extintores se localizan en un lugar estratégico para ser utilizados en caso de emergencia	SI	NO	
5)	Fueron identificadas las zonas de riesgo	SI	NO	ALGUNAS

DIMENSION ADMINISTRATIVA

1)	Las boletas del ciclo escolar anterior están completas	SI	NO	PARCIALMENTE
2)	Está actualizada la estadística	SI	NO	PARCIALMENTE
3)	El SIIEP está actualizado	SI	NO	PARCIALMENTE
4)	Todos los alumnos cuentan con sus libros de texto	SI	NO	PARCIALMENTE
5)	Todos los maestros cuentan con material bibliográfico de apoyo para su desempeño	SI	NO	PARCIALMENTE
6)	La plantilla de personal se encuentra actualizada	SI	NO	PARCIALMENTE
7)	La asistencia al plantel fue:			
	* Del personal directivo.-			
	*Del personal docente.-			
	*Del personal de apoyo a la educación.-			

DIMENSION COMUNITARIA Y DE PARTICIPACION SOCIAL

1)	Las adquisiciones hechas con fondos económicos de PEC y el PEME han sido difundidos a la comunidad	SI	NO	INFORMALMENTE
2)	Se elaboró Plan de Trabajo del Programa Mochila Segura	SI	NO	
3)	El Plan citado contiene fecha de inicio y acciones relevantes	SI	NO	
4)	El Padrón de Desayunos escolares está actualizado	SI	NO	PARCIALMENTE
5)	La escuela elaboró oficio donde solicita extensión de pago de Desayunos Escolares para alumnos en condiciones económicas difíciles	SI	NO	
6)	La Dirección asesoró a los nuevos integrantes de la Mesa Directiva	SI	NO	
7)	Se elaboró escalafón de Becas	SI	NO	

REQUERIMIENTOS Y COMPROMISOS

DIMENSION PEDAGOGICA CURRICULAR: _____

DIMENSION ORGANIZATIVA:

DIMENSION ADMINISTRATIVA:

DIMENSION COMUNITARIA Y DE PARTICIPACION SOCIAL:

**INSTRUMENTO DE OBSERVACIÓN A ESCUELA
CICLO ESCOLAR 2006 - 2007
ZONA ESCOLAR No. 65 SECTOR XII**

NOMBRE DE LA ESCUELA: _____

FECHA: _____

HORARIO: _____

PARTICIPANTES: _____

REGISTRO DE SEGUIMIENTO DE ACTIVIDADES ESCOLARES

INMUEBLE

- 1) La puerta de entrada al plantel se encontró cerrada
- 2) Hay una persona asignada para el cuidado de la entrada al plantel
- 3) El patio se encuentra limpio
- 4) En términos generales, el ambiente escolar es organizado
- 5) Los maestros cuidan a los alumnos en el patio durante el recreo
- 6) Los baños están limpios
- 7) Los materiales deteriorados han sido trasladados a áreas específicas y seguros

SI	NO	
SI	NO	A VECES
SI	NO	PARCIALMENTE
SI	NO	PARCIALMENTE
SI	NO	ALGUNOS
SI	NO	PARCIALMENTE
SI	NO	PARCIALMENTE

Observaciones: _____

DIMENSIÓN PEDAGÓGICA - CURRICULAR

- 1) Realización de requerimientos y compromisos adquiridos en la visita de seguimiento anterior: _____

- 2) El director dió a conocer y comentó con los docentes sus observaciones en relación a los exámenes aplicados en el primer y segundo bimestres.

SI	NO	PARCIALMENTE
SI	NO	A VECES

- 3) El director dió a conocer y comentó con los docentes las observaciones hechas por la Supervisión Escolar en el ciclo escolar anterior, referentes al seguimiento realizado a los instrumentos de evaluación.

- 4) El director dió a conocer y comentó con los docentes las observaciones del seguimiento realizado por la Supervisión Escolar en el ciclo escolar anterior en relación con el desarrollo de las reuniones de Consejo Técnico y las Actas asentadas en el Libro.

- 5) El colectivo realiza el seguimiento y acuerda la implementación de estrategias pedagógicas que apoyen a los alumnos con rezago educativo o barreras al aprendizaje.

- 6) Los docentes elaboran su planeación didáctica

- 7) Docentes que no elaboran planeación didáctica o no la dan a revisión: _____

- 6) En colegiado se acordó la periodicidad de entrega de planeaciones didácticas a la dirección.

SI	NO
----	----

Acuerdo: _____

- 6) El director revisa periódicamente las planeaciones didácticas hechas por los docentes y hace las observaciones pertinentes al respecto

SI	NO	PARCIALMENTE
----	----	--------------

OBSERVACIONES: _____

DIMENSIÓN ORGANIZATIVA

1) Realización de requerimientos y compromisos adquiridos en la visita de seguimiento anterior: _____

2) ¿Están señaladas las zonas de seguridad?

SI	NO
----	----

3) ¿Está elaborado el croquis de la escuela señalando la distribución de áreas de limpieza para ambos turnos?

SI	NO
----	----

Fecha de entrega: _____

OBSERVACIONES: _____

DIMENSIÓN ADMINISTRATIVA

1) Realización de requerimientos y compromisos adquiridos en la visita de seguimiento anterior: _____

2) La asistencia al plantel fue:

a) Del personal directivo: _____

b) Del personal docente: _____

c) Del personal de apoyo a la educación: _____

3) ¿Con respecto al Primer Corte Contable de la Cooperativa Escolar, ¿se concluyeron las observaciones recibidas?

SI	NO
----	----

Fecha de entrega: _____

4) ¿El Consejo de Administración recabó los datos de los proveedores en los formatos correspondientes?

SI	NO
----	----

5) SIIEP:

a) Estadística actualizada:

SI	NO
----	----

b) Alumnos de Alta - Baja:

SI	NO
----	----

c) Verificador de Control Escolar:

SI	NO
----	----

d) Plantilla de personal:

SI	NO
----	----

6) Formato plantilla horizontal actualizado:

SI	NO
----	----

OBSERVACIONES: _____

DIMENSIÓN COMUNITARIA Y DE PARTICIPACIÓN SOCIAL.

1) Realización de requerimientos y compromisos adquiridos en la visita de seguimiento anterior: _____

2) ¿Se llevan a cabo actividades del Programa Mochila Segura?

SI	NO	A VECES
----	----	---------

3) ¿La comunidad escolar llevó a cabo una evaluación del servicio que brinda la escuela?

ALUMNOS:

SI	NO	PARCIAL MENTE
----	----	------------------

VALORACIÓN: _____

PADRES DE FAMILIA

SI	NO	PARCIAL MENTE
----	----	------------------

VALORACIÓN: _____

DOCENTES Y PERSONAL
DIRECTIVO

SI	NO	PARCIAL MENTE
----	----	------------------

VALORACIÓN: _____

4) Casos especiales que requieren asesoramiento por parte de la Supervisión Escolar.

Nombre del profesor observado _____

Hora: _____

Fecha _____

Asignatura _____

Escuela _____

Tema: _____

Lección _____

REGISTRO DE VISITA SEGUIMIENTO

Anexo 10

1	El tiempo de trabajo se aprovecha adecuadamente	SI	NO	A VECES
2	El profesor indica con claridad los temas y formas de trabajo	SI	NO	A VECES
3	Se favorece el trabajo en equipo	SI	NO	A VECES
4	El profesor utiliza materiales didácticos	SI	NO	A VECES
5	En las paredes existen exposiciones del trabajo de los alumnos	SI	NO	A VECES

Descripción y observaciones:

6	El profesor se dirige a los alumnos por su nombre	SI	NO	A VECES
7	Se presentan conflictos interpersonales	SI	NO	A VECES

Descripción y observaciones:

a) Los problemas son atendidos	SI	NO	A VECES
--------------------------------	----	----	---------

Descripción y observaciones:

8	El trabajo observado corresponde al contenido del plan de clase	SI	NO	A VECES
---	---	----	----	---------

Observaciones:

9	Se observaron improvisaciones	SI	NO	A VECES
---	-------------------------------	----	----	---------

Comentarios

Que tipo de evaluación utilizó
Descripción y observaciones:

Nombre y Firma del Observador

Nombre y Firma del docente observado

Fecha: _____ Hora: _____ Grupo: _____
 Asignatura: _____ Escuela: _____
 Tema: _____
 Lección: _____

REGISTRO DE OBSERVACION EN EL AULA
CUESTIONES METODOLOGICAS

1)	El tiempo de trabajo se aprovecha adecuadamente	SI	NO	A VECES
2)	El profesor interactúa pertinentemente con sus alumnos	SI	NO	A VECES
3)	Se favorece el trabajo en equipo	SI	NO	A VECES
4)	El profesor utiliza materiales didácticos	SI	NO	A VECES
5)	En las paredes hay exposiciones del trabajo de los alumnos	SI	NO	A VECES
6)	El profesor explora saberes previos	SI	NO	A VECES
7)	Se pregunta para detectar la comprensión de consignas	SI	NO	A VECES
8)	Da indicaciones personales cuando se requiere	SI	NO	A VECES
9)	El trabajo corresponde al de la planeación didáctica	SI	NO	A VECES
10)	El profesor incluye en su planeación didáctica las adecuaciones curriculares necesarias	SI	NO	A VECES
11)	Se observaron improvisaciones	SI	NO	A VECES

Observaciones: _____

MOMENTOS Y ESTILOS DE EVALUACION

1)	El profesor implementa evaluaciones	SI	NO	A VECES
	de que tipo:			
	prueba objetiva	resolución de problemáticas	oral	
	producción escrita	exposición		
2)	El profesor revisa las tareas	SI	NO	A VECES
3)	Los errores que marca son de tipo			
	gramatical	ortográfica	de concepto	de resultados
				de procedimiento
4)	Existen tareas reformuladas por los alumnos a partir de las indicaciones del docente	SI	NO	A VECES

Observaciones: _____

INTERACCIONES EN EL AULA

1)	El profesor se dirige a los alumnos por su nombre	SI	NO	A VECES
2)	Se presentan conflictos interpersonales	SI	NO	A VECES
	maestro-alumno	alumno-alumno		
3)	El profesor proporciona a los alumnos elementos para que resuelvan con independencia sus conflictos	SI	NO	A VECES

Observaciones: _____

Nombre y Firma del Observador

Nombre y Firma del docente observado

CONDICIONES FISICAS DEL AULA

1)	Los alumnos se ubican de acuerdo a sus características	SI	NO
2)	El salón tiene ventilación adecuada	SI	NO
3)	La iluminación del salón es adecuada	SI	NO

Observaciones:

Sugerencias:

- A) Para optimizar el tiempo de trabajo

- B) Para favorecer el trabajo en equipo

- C) Para el uso del material didáctico

- D) Para el trato de los alumnos

- E) Con respecto a la ambientación del aula.

- F) Con respecto a la la solución de conflictos entre alumnos

- G) Con respecto a su plan de clase

- H) Con respecto a la evaluación

- I) Acciones de acompañamiento que implementará la dirección para mejorar la enseñanza y el aprendizaje en este grupo

EL MAESTRO DEL GRUPO

EL APOYO TÉCNICO DE LA ZONA

PROFR.

PROFRA. MA. DE LOURDES VAZQUEZ ECHEVARRÍA
EL SUPERVISOR DE LA ZONA

PROFR. JUAN CARLOS VELÁZQUEZ DÍAZ

Nombre y Firma del Observador

Nombre y Firma del docente observado
