UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL

UNIDAD AJUSCO

ACTUALIZACON DE DIRECTIVOS ESCOLARES: SISTEMATIZACIÓN DE UNA EXPERIENCIA

T E S I N A

QUE PARA OBETENER EL GRADO DE

LICENCIATURA EN PEDAGOGIA

P R E S E N T A:

ELIZABETH RODRÍGUEZ HERNÁNDEZ

A S E S O R:
MTRA. LUCIA RIVERA FERREIRO

MÉXICO, D. F. 2007

INTRODUCCIÓN

CAPITULO 1 ANTECEDENTES EN RELACIÓN A LA FUNCIÓN DIRECTIVA *5*

1.1 Criterios para el acceso a cargos directivos

en el Sistema Educativo Nacional *7*

1.2 Propuestas nacionales y actualización para directivos

en ejercicio *11*

CAPITULO 2 REFERENCIAS CONCEPTUALES SOBRE:

GESTIÓN EDUCATIVA, FUNCIÓN DIRECTIVA Y PROYECTO ESCOLAR *15*

2.1 Gestión educativa *15*

2.1.1 Dimensiones de la gestión educativa *18*

2.2 Función directiva. *20*

2.2.1 Estilos de dirección ……..... *23*

2.2.2 Estudios sobre la función directiva..... *28*

2.2.3 Enfoques sobre la función directiva..... *30*

2.2.3.1 Perspectiva subjetiva …….…….. *31*

2.2.3.2 Perspectiva micro política …….…….. *33*

2.2.4 Competencias de la función directiva..... *37*

2.3 Proyecto escolar. *41*

2.3.1 Diseño del proyecto escolar ……..... *44*

2.3.2 Desarrollo del proyecto escolar ……..... *45*

2.3.3 Evaluación y seguimiento del proyecto escolar *45*

CAPITULO 3 SISTEMATIZACIÓN DE UNA EXPERIENCIA DE ACTUALIZACIÓN DE DIRECTIVOS EN EDUCACIÓN BÁSICA ……..... *49*

3.1 Metodología de la investigación *49*

3.1.1 Técnicas e Instrumentos *49*

3.1.2 Procesos para la obtención de información …… *50*

3.1.3 Procedimientos para el análisis de la información …….…… *51*

3.2 Cambio de perspectiva y concepciones. *52*

3.2.1 Concepción sobre la gestión educativa *53*

3.2.2 Concepción sobre la función directiva *67*

3.2.3 Concepciones sobre el proyecto escolar *80*

CONCLUSIONES *97*

BIBLIOGRAFÍA *100*

MESOGRAFÍA *105*

ANEXOS *106*

INTRODUCCIÓN

Con la introducción de innovaciones y requerimientos sociales a nuestro país, resultó necesario que nuestra sociedad modificará las acciones escolares que normalmente realizaba. Nuestro sistema educativo no debía quedarse atrás; por ello resultó necesaria la renovación de los procesos escolares en busca de soluciones, en atención a las demandadas de nuestras comunidades. Considerando que los cambios no se generan de la noche a la mañana, fue inevitable proporcionar un balance a la larga trayectoria de nuestro Sistema Educativo Nacional, con la finalidad de reconocer sus debilidades y fortalezas para otorgar prioridad a aquellos elementos que proporcionen profundos cambios, y así continuar observando resultados en pro de la educación.

El proceso de reforma a la educación básica fue bastante amplio, se concretó definitivamente mediante la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), en cuyas líneas estratégicas resultaron la revaloración del magisterio, la reformulación de contenidos, planes y programas de estudio y la reorganización del sistema educativo. Como parte de este proceso se modificó el artículo 3° Constitucional, donde se contempló a la gestión educativa como elemento de cambio. En el Programa de Desarrollo Educativo (1995 - 2000), se menciona explícitamente la necesidad de contar con un adecuado marco de gestión educativa dentro de las instituciones, la formación de las figuras directivas, el fortalecimiento de su liderazgo académico y el impulso de los consejos escolares de participación social, todo ello con la finalidad de transformar la política educativa dentro de las escuelas.

Del Programa Nacional de Educación (PRONAE 2001 - 2006), se contempló la necesidad de involucrar a los diversos actores educativos, a los sectores y niveles de gobierno –federal, estatal y municipal- en la mejora de la gestión del sistema educativo y de esta forma alcanzar la transformación del mismo con capacidad, para aprender y adaptarse ágilmente a los cambios que son necesarios en materia educativa. Para concretar los objetivos del PRONAE en relación a la transformación de las escuelas y

gestión institucional se puso en marcha el Programa Escuelas de Calidad (PEC), así como el continuar desarrollando cursos a nivel nacional enfocados a la actualización de directivos escolares.

Apoyando al PRONAE, el Programa de Desarrollo Educativo (PDE 1995-2000) destacó la necesidad de contar con una estructura de gestión acorde a las exigencias de las escuelas, en relación con las autoridades educativas, busca el equilibrio de autonomía y participación por parte de la comunidad en apoyo a la sociedad para nuestras instituciones. Dentro de las principales demandas del PDE en cuanto a organización y gestión educativa, se realiza mayor énfasis al funcionamiento de la escuela por medio del trabajo en equipo; el diseño y desarrollo de sistemas de información y evaluación internos; ampliando los márgenes de decisión de directores y la elaboración de un proyecto escolar, concebido como una herramienta de organización y formación.

Tanto la reforma como el PRONAE y el PDE, pretendieron lograr en las escuelas cierta autonomía y autogestión que lleven a proponer y desarrollar nuevas funciones y competencias para el magisterio y autoridades educativas, con la finalidad de que tanto profesores como autoridades respondan a la incorporación de las nuevas tecnologías, es decir, renovar las prácticas cotidianas a fin de preparar y enfrentar la transformación escolar y educativa.

La importancia que posee la gestión educativa, de quienes ejercen cargos directivos, el trabajo en equipo y el llegar en conjunto a un mismo compromiso y responsabilidad hace mención a un nuevo concepto de participación en donde todos son responsables de los avances y logros que se generen. Recuperar las acciones de la función directiva, como el apoyo por el cual se alcanza el aprendizaje de los alumnos, permite destacar el funcionamiento institucional, el cual, es tarea trascendental de la ***nueva gestión de la escuela publica en la educación básica*.**

Si bien el director es visto como coordinador de una comunidad escolar, es quien enfrenta directamente las problemáticas sociales e institucionales que se le presenten; sin olvidar que las demás autoridades educativas (supervisor, jefe de sector, inspector,

entre otros), aunque se encuentren fuera de los planteles, también son responsables de participar y colaborar en la solución de dichas problemáticas. "A*lgunos estudios indican que el logro de buenos resultados por parte de la escuela depende de la gestión"*[1]*,* y que ésta a su vez depende del equipo directivo, razón de interés en cuanto al papel que desempeña la figura directiva. Los directivos realizan sus labores por medio de mecanismos de comunicación, convivencia y coordinación para alcanzar metas educativas e institucionales; por lo que el ejercicio en el cargo no debería quedar a la suerte de aprender por ensayo y error ya en la práctica.

Dentro del cargo de función directiva, el esfuerzo que implica atender las múltiples obligaciones de una escuela provocan una separación entre las dimensiones de la gestión (administrativas, socio comunitaria, organizativa y pedagógica), por ello tan necesario prestar atención constante a la práctica directiva, a la formación y actualización de los directores. Sin embargo, es necesario reconocer que *"la actividad administrativa, por lo general, es la más común en la labor del director"*[2]*.*

En la actualidad al buscar alternativas de mejora y cambios en la práctica directiva, resulta fundamental recurrir a programas específicos de actualización de directivos, con el propósito de potencializar su papel como promotores activos de una gestión orientada a conseguir resultados escolares. La profesionalización de la función directiva, al tener como hilo de conducción el hablar, comprender y el hacer dentro de las instituciones, requiere de una metodología de corte teórico – reflexivo que cubra estos aspectos. La reflexión sobre la propia práctica incrementa la comprensión sobre la realidad escolar e impulsa el desarrollo y fortalecimiento de sus competencias.

Considerando las anteriores características, es como resulto la *sistematización del curso de actualización,* "Diplomado en Gestión Educativa para Directivos de Educación Básica", el cual *"con el fin de contribuir al fortalecimiento del nivel de educación básica y de las escuelas públicas que lo conforman, el presente diplomado representa un*

1 HERRERA, M. "IDENTIDAD PROFESIONAL Y FORMACIÓN DE DIRECTORES", Centro de Investigaciones Culturales y Educativas; Fundación Polar. Caracas. Pág.: 5.

2 Revista Educación 2001; SANDOVAL, F. Etelvina: "QUIENES SON LOS DIRECTORES DE LA ESCUELA SECUNDARIA", Nueva época, año VIII, núm. 93. Pág.: 28.

espacio de reflexión y construcción compartido para generar un nuevo marco de gestión educativa que permita concretar los principios, fines e intencionalidades que éste nivel educativo plantea al interior de las escuelas"[3] *"recuperar los procesos y prácticas directivas que distintos actores, del hecho educativo, realizan para contribuir en el diseño, desarrollo, evaluación y seguimiento de proyectos educativos"*[4]. El programa, muestra la inclinación por la situación actual que presentaba el Sistema Educativo Nacional, en Educación Básica, como una alternativa de apoyo y mejora en los procesos y prácticas directivas; así fue como se proyecto a describir el proceso, la forma y el cambio conceptual que se desarrolló a lo lago del Diplomado.

En México el pretender desarrollar alumnos con formación de calidad, así especificado en las propuestas de cambio educativo, donde el alcanzar la autonomía institucional y romper con el trabajo individual, promueve la calidad en educación. Para ello es necesario contar con una equidad institucional y una gestión que sepa enfrentar la realidad en la que se encuentre para transformar el modo de organizar y ejercer los procesos de enseñanza y aprendizaje; para lograrlo se comenzó a motivar a los profesores a actualizarse por medio de cursos, seminarios, diplomados, etc.

Así, es como se inclinó el presente trabajo se enfoca a la sistematización de las reformas educativas, cuyo contenido menciona los cambios y prácticas que integran los diversos esfuerzos que conllevan a la profesionalización de las tareas directivas. Sin dejar de comentar sobre aquellas opciones que llevan a los especialistas en el que hacer educativo a asumir cargos tan necesarios como lo es la función directiva; destacando de este modo la importancia que conlleva la experiencia en las diversas actividades escolares y que estas pueden mejorar a través de las diversas propuestas de actualización para aquellos que se encuentran en ejercicio gestivo.

3 Equipo de diseño de la Universidad Pedagógica Nacional, coordinador: Marcelino Guerra , Programa "DIPLOMADO: GESTIÓN EDUCATIVA PARA DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN BÁSICA"; unidad Ajusco, Pág.: 1

4 Ídem.

CAPITULO 1 ANTECEDENTES EN RELACIÓN A LA FUNCIÓN DIRECTIVA

La normatividad por la que se conduce nuestro Sistema de Educación Nacional forma parte del núcleo de mejora escolar y se enfrenta a múltiples modificaciones. Los cambios en el sistema educativo promueven la transformación y el mejoramiento escolar; una característica en particular, es que se enfrenta a obstáculos y dificultades que en ocasiones no permiten avanzar con la prontitud con la que se planearon.

Es en la educación básica donde se centra mayor atención por parte de las autoridades educativas y de las propuestas elaboradas para transformar nuestra educación, ya que es este el nivel donde se inicia la formación escolar. Entendiendo por educación básica: preescolar, primaria y secundaria, por ser estos los niveles que constituyen y refuerzan las conductas de educación en nuestro país. Niveles que desarrollan diferentes funciones pero al mismo tiempo comparten un objetivo el *mejoramiento como respuesta a las exigencias que la sociedad demanda.*

Respecto a la educación básica, la sociedad demanda mayores oportunidades y calidad en la educación, para ello se diseñan políticas, reformas y planes de acción como estrategias de intervención, las cuales precisan objetivos y líneas que al desarrollarlas en el interior de las instituciones escolares se de respuesta a las necesidades sociales y las educativas. Muestra de ello lo podemos observar en la Reforma de la Gestión del Sistema Educativo, la cual propone que *"en el año 2025 el Sistema de Educación Nacional funcionará con un esquema de gestión, en el que las estructuras de los niveles federales, estatal y municipal trabajarán articulada y eficientemente a partir de las necesidades y características especificas de los alumnos, las escuelas e instituciones de los diferentes tipos, niveles y modalidades educativas"*[5] en la cual se involucran los diferentes actores educativos, (autoridades, profesores, alumnos y padres de familia) así como los sectores públicos y privados.

5 Programa Nacional de Educación 2001-2006, SEP, Pág.: 83.

Dentro de la misma reforma se habla de que *"las autoridades educativas, en los diferentes ámbitos de acción, promoverán intercambios de experiencias escolares, locales, regionales y nacionales, a fin de conocer los éxitos y las dificultades del camino y hacer oportunamente los ajustes pertinentes"*[6] lo que señala un intercambio de experiencias entre las autoridades educativas cuya intención es retomar aquellas características y estrategias que sirvan para transformar los procesos de enseñanza y conducción escolar. Es decir, la reforma hace referencia hacia una gestión integral donde se establecerán mecanismos de comunicación, respeto y consenso entre los corresponsables para lograr los fines que la educación señale; donde la gestión educativa involucre a las autoridades educativas en las decisiones que el sistema educativo propone como mejora e innovación y las considera especialistas.

El Programa Nacional de Educación (PRONAE) 2001-2006, correspondiente a los subprogramas educativos, habla de los apoyos económicos, didácticos, estímulos, asesoría, etc., que toda educación y sus componentes deben recibir, pues una educación básica de buena calidad aprende de los desaciertos y aciertos para transformarlos en experiencia, retomándolas para proponer alternativas, tales como apoyo al otorgamiento de becas y material didáctico, además de recursos para la infraestructura de todos los planteles y por supuesto, una capacitación y estímulos a profesores y a las autoridades educativas; propuestas elaboradas para la transformación de la función directiva y la realidad escolar; las cuales deben reflejarse en una nueva estrategia en donde se compruebe la utilidad que se otorga a dicho apoyo y al mismo tiempo, la escuela como institución, salga beneficiada.

Así mismo de los foros de discusión e investigaciones a nuestro sistema educativo, el PRONAE destaca la importancia de implementar un proyecto escolar, donde se consolide el trabajo colegiado liderado por la práctica directiva; de este modo se aprende a conocer ampliamente las fortalezas y debilidades con que cuenta toda institución educativa, para eficientizar su labor de aprendizaje.

6 Ídem., Pág.: 86

Los directivos escolares son básicamente quienes *"velan por la gestión de cada unidad educativa, para lograr una articulación entre las distintas dimensiones, las condiciones y los sujetos con la intención de dominar la complejidad de las situaciones que se presentan en el espacio escolar. Para lograrlo, el cargo directivo tendrá que desarrollar capacidades de liderazgo, estrategias de diseñador, animador cultural y pedagógicos, con un altísimo grado de organización"*[7], motivos que despiertan interés en diversos investigadores educativos para analizar y conocer las estrategias, conductas y reacciones que provocan cambios en la función directiva, puesto que después de depender por mucho tiempo de un régimen de normatividades, ahora se promueve una autonomía, un liderazgo y una elemental entrega de resultados, donde las estrategias, acciones, planeación y diseño corren a cargo de ellos, de su equipo de trabajo, de su institución y de la comunidad social.

1.1 Criterios para el acceso a cargos directivos en el sistema educativo nacional.

Para enfrentarse a los cambios y exigencias del SEN los directivos deben estar preparados y saber de las nuevas reformas, políticas, planes y programas, así como capacitarse para responder a las innovaciones y transformaciones escolares que se presentan durante su ejercicio como funcionarios directivos.

Los cambios que presenta la educación hacen necesario contar con autoridades y funcionarios directivos que posean habilidades provechosas, para la ejecución de los planes y programas de estudio. Cabe mencionar que dentro de las peticiones sociales y educativas, la política educativa nos habla de un desafió en la educación mexicana para *"alcanzar una mejor integración y una gestión más eficaz, en la perspectiva de las modernas organizaciones que aprenden y se adaptan a las condiciones cambiantes de su entorno"*[8]. La gestión educativa busca contar con una organización eficiente que conforme vaya avanzando involucre a la comunidad escolar, al sector social y político dentro de la

7 POZNER, P., "GESTION ESTRATEGICAS DE ESCUELAS", Cuaderno De Trabajo Para Directivos Escolares No. 2; Programa Nacional de Gestión Institucional, Pág.: 102.

8 Ídem. , Pág.: 17.

eficacia educativa; para ello se destaca la importancia de contar con mecanismos que indiquen la capacidad de accesar a una plaza correspondiente a la función directiva.

"Los directores en su vinculo con los maestros y padres de familia y por supuesto, con autoridades externas a las escuelas, los supervisores y jefes de sector en una posición intermedia entre las autoridades educativas y los planteles educativos"[9], son considerados pieza fundamental en toda red de relaciones que garantizan los cambios propuestos en las reformas educativas, puesto que ellos, de alguna u otra manera, se relacionan con la práctica escolar. Si en la aplicación de una transformación de las escuelas y del sistema educativo se exige al magisterio contar con los conocimientos y habilidades necesarios para desarrollar tal cargo, mucho más resulta la exigencia para aquellos que deseen desarrollar alguna función directiva. La formación de un docente se enfoca a proporcionar conocimientos, para enfrentarse a problemáticas educativas, para comunicarse e indagar en la diversidad de temas, técnicas y procesos de enseñanza, pero esto no quiere decir que estas experiencias acumuladas dentro de su ejercicio docentes, sean suficientes para asumir una función directiva; es necesario reconocer que durante muchos años se han utilizado y, en ocasiones, han favorecido el ejercicio gestivo. Características que enmarcan las necesidades requeridas por una organización y la misma gestión de los planteles educativos. Por ello los mecanismos de acceso a algún cargo directivo deben ser comprometidos y estrictos.

Los directores, supervisores de zona y demás autoridades educativas, fueron profesores que ascendieron con base en su antigüedad, por puntaje acumulado en escalafón y también debido a su lealtad sindical. Al ascender al puesto ninguna de estas figuras recibe una preparación especifica; el cargo directivo, además de exigir que se tome en cuenta la formación docente que ejerce durante determinado tiempo, los candidatos a director, requerirán de capacidades y competencias como faciltadores del cambio organizativo, el interés, el compromiso entre otras habilidades. La mayoría de docentes que ascienden a una función directiva, lo realizan por medio de diversas situaciones y de oportunidades, tales como:

9 RAMÍREZ, Dorantes, Georgina y Gómez Alejandro, 2003, "SITUACIÓN ACTUAL", Documento de Trabajo, UPN, Pág.: 4.

- A través de relaciones: de compadrazgos, amistad y familiares integrantes del Sindicato Nacional De Trabajadores de la Educación.
- Por sustitución de algún faltante en determinado plantel o zona.
- Por decisión unánime entre los miembros de la institución.
- Por promoción al cargo, gracias a políticas sindicales.
- Por criterios políticos y académicos.

"Los requisitos de acceso a algún cargo directivo de acuerdo a la Comisión Nacional Mixta de Escalafón, quedan establecidos de la siguiente manera"[10]

- Contar con una base de magisterio y ejercer la práctica docente.
- Tener mínimo seis meses de ejercicio en la plaza otorgada por el magisterio, para contar con puntos escalafónarios.
- Dependiendo de la participación realizada a los diversos cursos, seminarios, programas y actividades, reciben determinado puntaje; los cuales son acumulados.
- Evaluación, por medio del personal indicado por la misma Comisión, sobre el trabajo realizado bajo el cargo que desempeñen.

Además de que por normatividad se considera:

- Edad, en un promedio de 35 a 40 años.
- Grado mínimo de estudios Normal / Básica.
- Capacidad de decisión.

Los ascensos son determinados de acuerdo a: "*1) conocimientos; 2) habilidades; 3) antigüedad; 4) disciplina y puntualidad"*[11]. Procesos que forman parte de una exigencia política y burocrática, pero las plazas y / o promociones se basan en criterios sindicales; los puntajes máximos que se pueden obtener son los siguientes:

10 Ibídem. , Pág.: 7.
11 Ídem.

[12]* FACTORES A EVALUAR (periodo y definición)	
DESEMPEÑO PROFESIONAL	*Suma de acciones que cotidianamente realiza el docente en la interacción con sus alumnos, la escuela y la comunidad.*
PREPARACIÓN PREFESIONAL	*Evaluación de los conocimientos fundamentales para la práctica docente.*
CURSOS DE ACTUALIZACIÓN Y SUPERACIÓN DEL MAGISTERIO	*Acreditación de la asistencia a cursos de carácter federal o estatal durante el ciclo escolar.*
GRADO ACADEMICO	*Acreditación documental del último grado de estudios.*
ANTIGÜEDAD	*Años de servicio docente desempeñados en educación básica de los sistemas educativos, federal, estatal o municipios.*

Como se puede apreciar, en el cuadro anterior, se muestran algunos de los elementos que se contemplan como requisitos para accesar al cargo de directivo. Cada uno de estos cinco elementos suma un determinado puntaje, el cual es asignado por la Comisión Nacional Mixta de Escalafón en vínculo con el Sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación.

El sistema educativo de nuestro país, con el paso del tiempo se vuelve más demandante en cuanto a calidad educativa, ya que nuestras sociedades (pluralizando la palabra sociedad, porque es necesario recordar, que la educación formal se imparte en zonas urbanas y rurales, las cuales tiene diversidad de costumbres e ideologías) cambian y exigen mejores resultados dentro de sus instituciones.

A la fecha, no existe una formación específica para el cargo de directivos, éstos inician su ejercicio como docentes, lo que nos habla de una formación dirigida al trabajo en el aula. De comentarios entre directivos en ejercicio, es común escucharles hacer comentarios tales como: “Ah, si yo hubiera conocido dicho elemento al inicio de mis labores como director, me hubiera evitado mucha perdida de tiempo” o bien “A mi nadie me dijo que tenia que hacer; yo tuve que aprender a base de mi propio esfuerzo”.

12 Ibidem., op. cit., Pág.: 10.

1.2 Propuestas nacionales de actualización para directivos en ejercicio.

Con la intención de actualizar y fortalecer el papel de los directivos acorde con la actual concepción de gestión educativa, se han desarrollado diversos planes, programas y cursos de actualización dentro del Distrito Federal. Para aquellos docentes que se ejercen cargos directivos se encuentran diversos programas de actualización que ofrecen instituciones de educación superior –tanto públicas como privadas-, la cuales abren una posibilidad de profesionalización vía los postgrados, en diversas modalidades como diplomados, especialidades, seminarios, simposiums, entre otros; a estos se les atribuye como característica principal, el incrementar la puntuación profesional de todos aquellos que ejercen una función directiva, lo que provoca un asenso salarial (o alguno otro motivo por el que buscan el ascender al puesto).

Ante las necesidades gestivas y directivas de las instituciones educativas, se pone en marcha una serie de actualización en diversos centros educativos, tanto del sector público como privado en el interior del Distrito Federal y también a nivel nacional, pero no todas con las actuales exigencias educativas, cada una con diferentes estilos, pero en común, el objetivo de buscar la calidad en el ejercicio directivo. Por mencionar algunas de ellas son:

La **Universidad Ibero Americana (UIA)**[13] en su constante interés por la educación, busca y reúne a todo un equipo profesional, en el área educativa y psicología, para el diseño y desarrollo de alternativas de actualización, que permitan mejorar la calidad en la enseñanza y asegurar un adecuado ambiente de trabajo en su área a cargo. La UIA en su área de actualización, Educación y Psicología, incorpora a su lista de actualización el diplomado titulado: “Liderazgo Académico y Procesos Curriculares”, donde pretende reunir a directores de escuelas de educación básica, que ejerzan actualmente sus funciones, a participar en el desarrollo de dicho diplomado. Mostrando un claro interés por el análisis y la intervención de su práctica; por medio del compromiso, de llevar a cabo, la

13 UNIVERSIDAD “IBERO AMERICANA”, www.uia/educación/y/psicologia/maestria/en/gestion/e/innovacion/educativa.

práctica de los proyectos e innovaciones que respondan a las necesidades de su escuela y de sus alumnos.

La **Universidad Anahuac**[14]**,** por medio del Centro de Asesoría Pedagógica de la Facultad de Educación, proporciona apoyo a la dirección de los centros educativos y auxilia a los directores para determinar los objetivos y medios más oportunos para lograr sus fines estratégicos de acuerdo con la misión propia de cada centro educativo. Para lograr esta misión, se reúne un equipo interdisciplinario de expertos en diversas áreas de la educación y dirección escolar para ofrecer: diplomados y maestrías en educación, gestión y evaluación de centros educativos. La Universidad Anahuac abre sus puertas a aquellos directivos de educación, interesados en satisfacer alguna necesidad de actualización y capacitación profesional, a incorporarse a su diplomado titulado: "Habilidades Profesionales Directivas para la Calidad Educativa" en el cual se busca promover habilidades y actitudes participativas que permitan identificar y afrontar el proceso directivo de los centros educativos; desarrollando competencias profesionales y competitivas.

Por su parte, la **Universidad Pedagógica Nacional (UPN),** además de incorporar en la Licenciatura en Educación plan 1994, una línea de especialización en gestión dirigida a quienes desarrollan funciones directivas y de apoyo técnico a escuelas, zonas y sectores escolares; una Maestría en Desarrollo Educativo y, recientemente, la Licenciatura en Intervención Educativa que cuenta con una línea en Gestión Educativa en las unidades de la UPN. Así mismo la UPN ofrece un diplomado a nivel nacional, titulado: Gestión Educativa para Directivos de Educación Básica, *"con la finalidad de contribuir a fortalecer el nivel de educación básica y generar un nuevo marco de gestión educativa para concretar los principios, fines e intencionalidad que el nivel educativo plantea al interior de las escuelas*[15]*".* El diplomado se propone mostrar un amplio panorama de lo que es la práctica directiva; además analiza los elementos actuales y destacados que todo director debe conocer.

14 UNIVERSIDAD "ANAHUAC", Centro de Asesoría Pedagógica, www.anahuac/curso/de/actualizacion/y/asesoria/para/directivos

15 Equipo de diseño de la Universidad Pedagógica Nacional, coordinador: Marcelino Guerra, Programa: "DIPLOMADO: GESTIÓN EDUCATIVA PARA DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN BÁSICA"; unidad Ajusco, México D. F. Pág.: 1

Además de las opciones señaladas, existen otras que al igual que el diplomado de la UPN, fueron lanzadas en tiempo y forma; como breve explicación se anexa un cuadro en el cual se perciben objetivos y temáticas, de entre otras opciones educativas, quienes pretendieron de cubrir con las demandas sociales a fin de elevar la calidad en la educación. Algunas de las opciones, puede considerarse, fueron diseñadas para ser desarrollas a distancia (cursos por Internet); otros cursos más fueron intensivos (en fines de semana) y unos más de dos horas a la semana; lo que muestra, además de una diversidad de planes y programas, la flexibilidad que se le otorga a este ámbito de desarrollo. Una de las características principales del diplomado "Gestión Educativa para Directivos de Educación Básica" que resulto de interés para el presente trabajo de investigación, fue que se utiliza como didáctica la metodología de la investigación – acción -lo que les permite a los participantes una reflexión – acción-, es decir, participar en un curso donde se vinculan los aspectos teóricos y practicas para que de este modo se pueda incorporar en su ejercicio directivo los temas y aspectos que desarrollan en su que hacer gestivo.

De este modo y por aspectos antes mencionados se realiza la sistematización del diplomado: "Gestión Educativa para Directivos de Educación Básica", el cual se encuentra guiado por tres categorías que engloban la practica directiva; pese a que el diplomado fue muy generoso en cuanto a temas de análisis, se extraen los de principal interés para el presente trabajo, y estos son: *gestión educativa, función directiva y proyecto escolar.*

INSTITUCIÓN	ÁREA	NOMBRE	OBJETIVO	MODULOS	METODOLOGÍA
UNIVERSIDAD IBEROAMERICANA **CIUDAD DE MÉXICO**	**EDUCACIÓN Y PSICOLOGÍA**	*"LA FORMACIÓN DE DIRECTORES DE ESCUELAS DE EDUCACIÓN BÁSICA A TRAVÉS DE LA MAESTRÍA EN GESTIÓN E INNOVACIÓN EDUCATIVA""*	**Proporcionar herramientas conceptuales, metodológicas y técnicas que permitan fortalecer el liderazgo profesional, así como integrar aspectos personales, sociales y valórales de la función directiva centrado en la gestión escolar y la práctica directiva, para ampliar y reforzar el actuar del director en la conducción académica del proyecto escolar con miras a mejorar la calidad en la educación que se ofrece.**	**-Introducción al análisis de la función directiva.** **-Calidad educativa y problemas e la educación básica.** **- Planes y programas educativos** **- Gestión escolar e innovación educativa.** **- Introducción al estudio de los valores.** **- Taller de P. E.: Diagnostico.** **- Taller de P. E.: Diseño y conducción.** **- Taller de P. E.: sistematización de resultados y elaboración de Proyectos de mejora.**	**Permitir la investigación, el análisis y la conducción de procesos educativos al interior de las instituciones educativas.** **Así mismo se creo un espacio proporcionado para el desarrollo de procesos reflexivos respecto de la propia práctica en su contexto institucional y social, destacando la importancia de los aspectos personales, micro políticos y valórales comprometidos en su desempeño cotidiano.**
UNIVERSIDAD ANAHUAC	CENTRO NACIONAL DE EXTENSIONES	*"DIPLOMADO EN: HABILIDADES PROFESIONALES DIRECTIVAS PARA LA CALIDAD EDUCATIVA"*	**Contribuir a la profesionalización de los profesores-directores a través de una formación, capacitación y actualización metodológico – administrativa y pedagógica que les permita el desempeño efectivo y eficiente en sus tareas, bajo un esquema de pedagogía humano – integral, mediante el desarrollo de conocimientos, habilidades y actitudes que les permitan el manejo y control académico y administrativo de las instituciones escolares a su cargo, con un alto nivel de eficiencia.**	**I. El potencial de excelencia directiva.** **II. Comunicación, asertividad y corresponsabilidad educativa.** **III. La acción directiva para la calidad.** **IV. Evaluación y mejora continua.**	**Privilegiando el enfoque multidisciplinario, enfatizando la adquisición de elementos teóricos-metodológicos y técnicos que posibiliten el objeto de estudio que es la educación; para producir nuevos conocimientos y reelaborando los previos.**
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL	ESCA-STO. TOMÁS IPN	*MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE LA EDUCACIÓN*	**Retomar de las experiencias internacionales, que coinciden en reconocer que la calidad de la educación se juega en los centros escolares se hace necesario instrumentar el nuevo concepto de planeación educativa estratégica en los centros escolares; así como los campos de relaciones humanas y comunicación, motivación para el trabajo en equipo y colegiado.**	**I. Antecedentes e importancia de la formación en gestión.** **II. Conceptos básicos sobre el proceso de gestión educativa y la innovación.** **III. Diagnóstico de la formación en gestión.** **IV. Experiencias, modelos y desafíos de formación en gestión educativa.** **V. Resultados del proyecto "Experiencias, logros y desafíos en la formación de directivos para la educación básica", 2004.**	**Sistematización de experiencias de diversos programas y proyectos.**
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL UNIDAD AJUSCO	**POSGRADO Y ACTULIZACIÓN**	*"DIPLOMADO EN: GESTIÓN EDUCATIVA PARA DIRECTIVOS EN EDUCACIÓN BASICA"*	**Recuperar los procesos y prácticas directivas que realizan para contribuir en el diseño, desarrollo, evaluación y seguimiento de proyectos educativos dentro del marco de la transformación, cambio e innovación del Sistema Educativo Nacional y de las escuelas del nivel de educación básica.**	**I. Expectativas, innovación y cambio de la función directiva.** **II. La gestión educativa en la práctica.** **III. Desarrollo del diagnostico.** **IV. Gestión del proyecto.** **V. Tendencias en la gestión educativa.**	**Se emplea la investigación-acción-participativa, que propone un procedimiento reflexivo, sistemático y crítico cuya finalidad es estudiar aspectos de la realidad para intervenir en ella y transformarla.**

CAPITULO 2 REFERENCIAS CONCEPTUALES SOBRE: GESTIÓN EDUCATIVA, FUNCION DIRECTIVA Y PROYECTO ESCOLAR.

Las referencias conceptuales establecidas, representan una breve explicación teórica acerca de la diversidad de información que existe sobre los temas arriba mencionados. Es importante señalar que las fuentes informativas, en su mayoría, se obtuvieron de la bibliografía que se proporcionó durante el desarrollo del diplomado "Gestión Educativa para Directivos de Educación Básica". El resto fue un rescate del temario proporcionado a lo largo de los dos últimos semestres de la Licenciatura.

2.1 Gestión educativa.

El pensar en gestión educativa, hace alusión a control, autoridad, agrupación, manejo y procesos de dirección; pero también se relaciona con otros términos, tales como: *organización, coordinación, administración y supervisión* como parte de las actividades que se desarrollan dentro del sistema educativo. Comenta Zulema Paredes que *"la gestión es el conjunto de acciones integradas para el logro de un objetivo a cierto plazo"*[16]; el gestionar no solo se reduce a vigilar, sino es un proceso de intervención planeado, con acciones que ayuden a alcanzar aquella meta fijada, en determinado tiempo; al cual puede ser a corto, mediano y largo plazo.

La gestión como término, involucra a las autoridades educativas, y para el presente trabajo se le nombra el *"campo de acción*[17] de la dirección institucional, *para el funcionamiento de una escuela*[18] *bajo criterios de racionalidad y de creatividad*[19] que ayude a los gestores a coordinar, a tomar decisiones, a delegar, planificar y evaluar; porque todos estos elementos, forman parte de su proceso de práctica, es decir,

16 PAREDES, de Meaños Zulema, "EL PROYECTO INSTITUCIONAL EN EL MARCO DE LAS TRANSFORMACIONES EDUCATIVAS ", 3ª. , Edt.: El Ateneo, Buenos Aires, Pág. 36.

17 POZNER, P., "GESTION ESTRATEGICAS DE ESCUELAS", Cuaderno De Trabajo Para Directivos Escolares No. 2; Programa Nacional de Gestión Institucional, Buenos Aires, Pág.: 7.

18 AMARANTE, Ana María, "GESTION ESTRATEGICAS DE ESCUELAS", Cuaderno de Trabajo para Directivos Escolares No. 2; Programa Nacional de Gestión Institucional, Buenos Aires, Pág.: 7.

19 POZNER, P., op. Cit., Pág. 8.

gestionar no solo es saber administrar –terminología con la cual muchos le clasifican – también lo es el saber reflexionar, intervenir y solucionar en cualquier problema educativo e institucional.

De la experiencia del Diplomado, la gestión educativa va más allá de la organización, al diagnóstico, la planeación y desarrollar; pretende obtener mas y mejores estrategias de acción, así como promover el trabajo en equipo, el coordinar esfuerzos, el partir de un diagnóstico previo para de ahí planear y tomar decisiones, las cuales sean aceptadas con responsabilidad por cada uno de los actores en la labor educativa institucional. Todos estos elementos son importantes y quedan plasmados en el proyecto escolar que utilizan los gestores escolares para unificar el esfuerzo de mejorar el trabajo escolar. A todo esto es lo que se puede considerar como un proceso dentro de la práctica gestiva.

En un panorama general, la gestión parte del *diagnostico* (información que pueden ofrecer las reuniones con el equipo directivo; detecta aspectos prioritarios para atender problemas para resolver en forma conjunta), *Decidir:* del diagnóstico se conocen las problemáticas existentes, las cuales son delimitadas y permiten elegir con claridad el objetivo general; para después *Delegar:* toma de decisiones para asignar a cada uno de los actores escolares las labores a desarrollar; para ello es necesario que los directivo sean lideres, sepan escuchar y dialogar; lo que les llevaría a establecer acuerdos y transformar los centros educativos.

Un líder no solo es aquel que encabeza un grupo o equipo de trabajo, sino que es quien por medio de sus actos, sabe conducir y guiar a su equipo de trabajo, puesto que se ha ganado su confianza. En los centros educativos, donde la gestión lleva consigo la bandera de liderazgo se contemplan los problemas y cambios, que se le presentan dentro del ejercicio gestivo, como alternativas de mejora y crecimiento, tanto profesional como social e institucional. Como menciona el autor Herrera Mariano sobre algunos estudios acerca de la gestión de escuelas con buenos resultados (o escuelas eficaces), estos parecen indicar que para lograr buenos resultados *“depende de la*

gestión de la escuela y, que ésta a su vez, depende mucho de la gestión del equipo directivo para su éxito"[20]. Por esta razón es significativo tomar en cuenta el trabajo en equipo que se realiza al interior de nuestras escuelas como punto clave para mejorar la educación.

El saber escuchar y dialogar por parte de los gestores escolares, pretende buscar mayor comunicación y claridad en los objetivos; la gestión trabaja con recursos humanos, además de económicos, culturales y técnicos didácticos. La gestión favorece la calidad de la enseñanza y de la organización institucional por medio de abrir canales de comunicación para dialogar con su equipo de trabajo; de este modo es como se conocen las fortalezas y debilidades existentes, tanto de la institución como de su comunidad escolar. Conocer a los actores escolares (comunidad escolar) resulta indispensable para poder seleccionar alternativas de solucion y de este modo, saber a quién o quiénes se les delegan las estrategias de acción.

Ante la necesidad de contar en el interior de las escuelas con una gestión educativa que logre transformar los procesos de aprendizaje y la organización institucional, las funciones directivas requieren de trabajar bajo una misma línea y en pleno conocimiento de lo que implica una transformación donde se involucre toda su comunidad para, de este modo, comprender los cambios a desarrollar y el cumplimiento de metas establecidas en su lugar de trabajo; ya que es por medio de ellas que se comparten responsabilidades, compromisos y logros.

Como se puede apreciar, son varios los elementos a los que recurre la gestión para alcanzar mejores resultados; uno de ellos es el buscar compartir compromisos y responsabilidades para cubrir y satisfacer las necesidades que integran una institución educativa. La gestión educativa permite visualizar caminos para alcanzar los objetivos educativos y así encontrar mejores resultados para conducir el qué hacer de la gestión, con la firme intención de ofrecer una educación de calidad.

20 HERRERA, Mariano, Op cit, Pág.: 26.

2.1.1 Dimensiones de la gestión educativa.

Debido a la extensión de información que posee la gestión educativa, resulta de mayor ayuda, el ser divida en diversas áreas, así su análisis e interpretación puede ser vista desde otros ángulos. A estas divisiones se le conocen, en el ámbito educativo, como dimensiones de la gestión.

Las dimensiones de la gestión son *"áreas que se relacionan e influyen entre sí"*[21], también se pueden considerar como aspectos complementarios de la organización escolar, pero aquí se recurre al termino de dimensiones, porque hace referencia a las extensas áreas que posee una institución educativa y, para su análisis, es necesario clasificar por espacios de los cuales obtendremos valiosa información muy útil a futuro para el Proyecto Escolar que los gestores o directores tienen que diseñar.

Por medio de las dimensiones de la gestión educativa y con el apoyo de la *investigación-acción* se puede indagar sobre las necesidades, desarrollo y problemáticas que se van presentando en los centros de educación básica. Las dimensiones de la gestión educativa son cuatro, según la propuesta de Alfíz Irene, y cada una implica una lógica que al unirlas, adquieren mayor significado; y se clasifican en:

1. *Dimensión Organizativa*
2. *Dimensión Administrativa y Económica*
3. *Dimensión Socio – Comunitaria*
4. *Dimensión Pedagógica – Didáctica*

En el siguiente cuadro se pretende abarcar algunos de los aspectos que analiza cada una de las dimensiones.

21 ALFIZ, Irene, "EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL. Propuesta para un diseño colectivo"; Ed. Aikque, Argentina, Capítulos ,2.

DIMENSIONES DE LA GESTIÓN EDUCATIVA SEGÚN DIFERENTES FUENTES[22]

DIMENSIÓN	"LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS: CARA Y CECA"	"CUADERNO PARA DIRECTIVOS ESCOLARES"
ORGANIZATIVA	Aborda cuestiones relativas los roles directivos en las instituciones educativas, toma de decisiones, delegación y conducción de equipos.	Constituye el soporte de la organización, articula el funcionamiento de las personas y de los equipos.
ADMINISTRATIVA Y ECONOMICA	Control de uso del tiempo, guiar y conducir, tanto las decisiones como las acciones de la comunidad educativa.	Obtención, distribución y articulación de los recursos necesarios para la gestión.
SOCIO – COMUNITARIA	Se refiere a la participación, actitud y respuestas de los actores en la tarea educativa, además de involucrar al entorno social en sus objetivos.	Relaciones entre la sociedad, la comunidad local y la escuela.
PEDAGÓGICA– DIDÁCTICA	Corresponden actividades de enseñanza y aprendizaje, proyectos institucionales, encuentro entre alumnos y conocimiento.	Fines y objetivos específicos, razón de ser de la escuela en la sociedad.

Las dimensiones de la gestión educativa podemos encontrarlas en las actividades cotidianas y de planeación de la escuela, no solo en la distribución de tareas de acuerdo a los conocimientos y capacidades de los integrantes de la comunidad escolar (dimensión organizativa); ni los tramites, recaudación y distribución de fondos económicos y materiales (dimensión administrativa y económica); ni solamente en el trabajo docente o en el empleo de medios didácticos para el conocimiento y ejecución del proceso de enseñanza aprendizajes (dimensión pedagógica - didáctica); ni únicamente en la participación de la comunidad escolar, directivos y el trabajo compartido (dimensión socio - comunitaria); todo esto quiere decir que el diagnóstico que se realiza dentro de una institución educativa, se efectúa con cada una de las dimensiones; es decir su análisis e interpretación es el conjunto de todas ellas, sin aislar alguna de estas cuatro dimensiones; de este modo, y de acuerdo a su contenido, nos conducen al logro del mismo objetivo; ya que se considera que si alguna de las dimensiones falla, ésta afecta a todas las demás.

En ocasiones, el trabajo colectivo abarca algunos otros aspectos, producto de las mismas dimensiones, auque esto no es malo, si es importante que se identifiquen las

22 FRIGERIO, POGGI Y TIRAMONTI, "LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS: CARA Y SECA. Elementos para su Gestión" y POZNER, P., "GESTION ESTRATEGICAS DE ESCUELAS", Cuaderno De Trabajo Para Directivos Escolares No. 2; Programa Nacional de Gestión Institucional,

tareas de cada miembro y cargo educativo que se desarrollan en el interior de un centro educativo. Estas líneas pueden interpretarse como si se hablara de un trabajo fragmentado, de actividades desarrolladas por separado, sin embargo, es todo lo contrario. Para poder observar y reflexionar sobre la gestión educativa, en quienes ejercen funciones y cargos directivos, se recurre al análisis de las dimensiones por separado para de ahí saber que cada una de ellas se *"encuentran estrechamente vinculadas"*[23].

2.2 Función directiva.

Dentro de los cambios propuestos para desarrollar una gestión educativa, enfocada más hacia la autonomía de las escuelas que a altos grados que conforman el Sistema Educativo Nacional (SEN), la función directiva como pieza clave busca el apoyo y aquellos mecanismos que se encuentren en contacto directo con las instituciones escolares.

Como su nombre lo indica la función directiva involucra a todas aquellas autoridades escolares que forman parte de la gestión educativa, tales como: jefes de zona, supervisor escolar, coordinadores regionales, directores y supervisores, por mencionar algunos. *"Las funciones de dirección, hacen referencia a la supervisión, control y organización escolar; su primordial tarea es satisfacer las necesidades fundamentales de una organización"*[24], por ser ésta la encargada de conducir y administrar las instituciones escolares y a la cual hace referencia el presente documento.

El actuar de la función directiva insiste en el papel que desempeña el director por ser el responsable de la institución educativa. Como representante de los objetivos propuestos por el SEN, el actuar del director, como función directiva, le permite transformar los lineamientos para adaptarlos a las necesidades que requiere la escuela. Si la política educativa y demás cambios escolares recurren a los directivos, es porque ellos diariamente conviven y se enfrentan a los actores escolares; ya que el director trabaja

23 FRIGERIO, POGGI Y TIRAMONTI, Op Cit., Pág.: 29.

24 Ídem.

con la comunidad escolar, con alumnos, con padres de familia y demás autoridades, lo que le permite el acceso a las diversas agrupaciones sociales, debido al rol que desempeña y a las diferentes habilidades que desarrolla.

Las actividades de la función directiva, se han centralizado en la dimensión administrativa y demoran, lo más esencial, que prevalece en el ámbito educativo, es decir, el ámbito pedagógico; además de ejercer su cargo y práctica educativa como mero cumplimiento de actividades, dejando a un lado el compromiso que se necesita para ser un profesional de la educación, pues una causa sería *" el ejercicio durante muchos años de las funciones directivas realmente establecidas se expresa hoy quizá en la mayoría de los casos en un marcado desinterés por los asuntos educativos y en un desconocimiento de las exigencias necesidades y orientaciones de la reforma educativa"*[25].

Los directivos escolares como protagonistas, pero no únicos responsables, de los procesos de cambio, buscan alcanzar en sus comunidades educativas el sentido de colegialidad; es decir, impulsar y desarrollar con su equipo de trabajo responsabilidades y asumir un compromiso en beneficio de todos.

Un centro educativo se refleja por la función que desempeña su director, el cual es visto como la máxima autoridad y el responsable directo de toda acción realizada en el interior de las escuelas; *"el director y su labor de dirigir, que es la dirección, vienen a ser la subestructura del sistema educativo, en donde su interacción e intercomunicación con los maestros, padres de familia y supervisores lo limitan claramente como el agente capaz de organizar y administrar acciones de carácter no sólo pedagógico y administrativo, sino que su gestión se extiende dentro del marco de desarrollo humano y político de su entorno; a pesar de que estos límites de gestión son muy amplios es urgente y necesario delimitarlos para no caer en generalizaciones en el momento de efectuar explicaciones pertinentes acerca de las definiciones que se tengan que hacer sobre sus "roles" o*

25 RAMÍREZ Rodolfo, "LA TRANSFORMACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA: FACTOR CLAVE PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN", SEP. Memoria del Quehacer Educativo, Tomo 1, Pág.: 183.

funciones (lo que se hace) y sobre su preparación y perfil"[26]. Como se puede apreciar, la función del director no solo se limita al interior de una institución, sino que ésta debe estar en vínculo con el exterior, es decir, con las exigencias de sus superiores y de la comunidad.

Al inicio de este apartado, se comentaba que la intervención de la política educativa *"le da mas importancia al llenado de documentos"*[27], lo que ocupa el mayor tiempo de los directores pues solamente cumple con los requerimientos oficiales de entrega y no tienen tiempo para realizar una observación pedagógica, para proporcionar una ayuda a los profesores dándoles consejos para realizar su clase. Así, vemos que debido a las diversas funciones administrativas de los directores, no toman el tiempo suficiente para planear y realizar un trabajo colegiado de calidad.

Durante mucho tiempo se consideró que el perfil del director debía cumplir con cinco tareas básicas, las cuales definirían el cargo que desempeñaban. Estas tareas las podemos clasificar como *planificar, organizar, ordenar, coordinar y controlar*[28]; tareas que tuvieron que ir cambiando con el paso del tiempo y ante las exigencias educativas. Actualmente la práctica directiva es mucho más que una organización; el actual crecimiento educativo exige a sus gestores *"crecer en cuanto a cualidades y habilidades para trabajar con otros y con los diversos intereses que existen en la estructura escolar para aliviar los problemas de liderazgo de un centro"*[29], lo que hace mención a que el director no trabaja solo, aunque sea el responsable y cabeza de un centro educativo, el debe conocer las fortalezas y debilidades del centro de trabajo y de su equipo laboral; así como diseñar estrategias que le permitan abrir camino para el largo y arduo trabajo que implica la gestión.

26 PUIG, M. Joseph, "Como Fomentar la Participación en la Escuela", Edit. GRAÓ, de serveis Pedagógics impreso en España Serie Pedagogía. Teoría y Práctica, Pág.: 18

27 SÁENZ BARRIO, Oscar, "LA FORMACIÓN DEL DIRECTOR ESCOLAR EN ESPAÑA" Universidad de Granada, Vol. 1 Núm. 1, Revista Electrónica Ínter universitaria de Formación Del Profesorado, Pág.: 65.

28 BORREL, Elvira y CHAVARRIA, Xavier, "LA PLANIFICACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL TRABAJO DE LOS DIRECTIVOS DE CENTROS DOCENTES", Monografías Escuela Española; CISSPRAXIS, S.A., Barcelona, Pág.: 12.

29 IMMEGART, Glenn, PASCUAL Roberto y IMMEGART Mary Lou Kanel, "FORMACIÓN DE DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS: Un enfoque práctico", Universidad de Deusto, Bilbao, Pág.: 20

2.2.1 Estilos de dirección.

"Los estilos de liderazgo que se ejercen en la función directiva muestran una filosofía y un modo de poner en práctica la experiencia que le proporciona una realidad social que se vive al interior de la escuela; esto es importante ya que indican que los estilos no son de una sola pieza ni fijos e inmutables"[30], pueden variar de acuerdo a los cambios que se vayan presentando, tanto en sus escuelas como en el SEN. No son un conjunto de deberes y no se encarnan de responsabilidades de acción, los estilos de liderazgo, más que una obligación, resultan ser una forma de trabajo y de conducir al personal y comunidad que de él dependen.

"Los estilos de dirección – liderazgo, independientemente por el que se opte y con la finalidad por la que se recurra a ella, desarrolla en muchas ocasiones, una tarea solitaria[31]. Como muestra se reconoce que cuando todo va bien en una escuela, la función de dirección es exitosa porque para esos buenos resultados, tuvo que enfrentarse a discusiones, confrontarse con los maestros, alumnos y otras autoridades, de las cuales salió airoso. Pero si sus resultados no son tan exitosos, la culpa es del director, por no saber conducir la escuela, por no tener carácter, por no saber liderar y es acusado por todos los errores y las fallas. Estas líneas nos hablan de una forma de conducir las escuelas y que es representada por las funciones que desarrollan los directivos. Por ello analizaremos brevemente los estilos más comunes que destacan a los directivos de su ejercicio, dentro de las escuelas.

ESTILO INTERPERSONAL. Nos habla de un director "*activo y visible"*[32]. En él destaca el contacto directo entre director y comunidad; otorga mayor preferencia a los acuerdos y a las negociaciones que le ayuden a destacar su profesionalismo. Las relaciones interpersonales llegan a responder a las peticiones individuales, tanto de la institución como para el trato personal. Un director, al identificar a su comunidad, sabe

30 Ídem.

31 Ibíd., Pág.: 96.

32 Ibíd., Pág.: 98.

como introducir un sentido de obligación mutuo. Por ejemplo: "*motiva a su personal a ganarse su confianza por medio de que hagan un buen trabajo"*[33] y él les recompensa a través del otorgamiento de beneficios; es decir *"el director ata a los profesores con un lazo de lealtad"*[34]; una lealtad dirigida hacia la persona, más no hacia el cargo directivo. De este modo es como el director se gana a la comunidad escolar ya que el mecanismo es el intercambio; mediante las relaciones personales se realizan las funciones de la dirección, así, si la comunidad cumple con sus responsabilidades y deberes, el director otorga indulgencias, apoyo y estímulos; donde da mayor peso al trabajo, acuerdos, conversación y organización, más que al cumplimiento de papeleo y la comunicación escrita: memorandum, circulares, oficios, cartas, notas de información, etc..

ESTILO ADMINISTRATIVO. Un estilo que como su nombre lo dice, se inclina por las actividades administrativas, siendo el más conocido y estrechamente relacionado con el control organizativo. El director se apoya en su personal administrativo (subdirector, secretarias y profesores comisionados) para delegar funciones y responsabilidades, los cuales son especificados y quedan plasmados por escrito. Las reuniones de trabajo y las actividades a realizar se basan en una orden del día y la comunicación es unilateral, de arriba hacia abajo, y en la mayoría de veces por memorandum.

El estilo administrativo utiliza a la comunidad como un centro de orden y de integración; es decir crear un sistema de organización en donde no se fragmente por problemáticas, donde el personal administrativo "*sea el encargado de planificar la comunidad escolar ejecute lo planeado, lo que en ocasiones provoca que el trabajo colegiado se interprete como el sometimiento y la exclusión de los aspectos importantes para tomar decisiones"*[35].

33 Ibíd.., Pág.; 99

34 Ídem.

35 Ibíd., Pág.: 112.

ESTILO ANTAGÓNICO. Se basa en la conversación, estimulando y participando en el debate público *"se reconoce la existencia de intereses e ideologías rivales en la escuela y se permite que estos entren en los procedimientos formales de discusión y toma de decisiones"*[36] y el director recurre al convencimiento y el compromiso para acordar, y de la batalla surja un debate del un procedimiento de acción.

"El talento del estilo antagónico reposa en gran medida en la habilidad del director para hacer frente a las incertidumbres del debate público relativamente desorganizado"[37] lo que nos habla de una habilidad para abrir canales de negociación; a pesar de los conflictos que puedan desencadenarse de un debate entre la comunidad escolar y la función del director. A todo esto es importante reconocer la capacidad del director para manejar y hacer frente a esos retos[38].

ESTILO AUTORITARIO. Dentro de este estilo lo más destacado, resulta ser la oposición tanto del personal escolar como de la función directiva. El total control organizativo queda a cargo del director, el cual no permite idear alternativas e intereses fuera de las que él establece.

"Si el director piensa que puede haber alguna oposición deja en claro cual es su opinión sobre ella, de modo que si alguien dice algo, parece estar contra el director"[39], la mejor forma de no permitir alguna rebeldía u oposición a su forma de actuar es limitando los temas en las juntas; aísla a los responsables de comportamiento que den muestra de descarriados para no organizar un complot entre la institución; reglamenta las intervenciones y otorgar un dominio a su política de acción. Las funciones del director dentro de este estilo son enfocadas al cumplimiento de nominas y la sumisión; las negociaciones y el trato se realiza a puerta cerrada y en otras ocasiones en privado. Los directores son quienes toman las decisiones.

36 Ídem.
37 Ibíd., Pág.: 112.
38 Ibíd.., Pág.: 114.
39 Ibíd.., Pág.: 117.

"Algunos directores no pueden o no desean adoptar una versión del rol directivo que encaje en la tipología esbozada"[40] Muchos directores presentan una manera de estilo, según el problema, situación o clima político. El aceptar una forma de acción (estilo) en el conducir un cargo directivo, involucra reconocer fortalezas y debilidades, algo no muy fácil por ser figuras que simbolizan control y poder, sin embargo, un estilo es un carril por el cual se guían las acciones, decisiones y los acuerdo. Quien ejerce una función directiva, es indispensable que se conozca y conozca el lugar de trabajo, además de ampliar su campo de conocimiento y experiencia profesional.

Con frecuencia el personal directivo, tiene que enfrentarse a obstáculos y limitaciones, por parte de su comunidad, del régimen político y sobretodo por el tiempo. En el diseño del proyecto escolar, el director realiza doble trabajo, pues se enfrenta a los problemas que existen en su institución o campo laboral y a la normatividad establecida, que con frecuencia restringen su acción. Las dimensiones de la gestión educativa apoyan el actuar de la dirección, ya que les permite el análisis detallado de las problemáticas y la recuperación de los aciertos; con todo esto se puede comentar que el hacer de un cargo directivo, implica un análisis sobre su experiencia como profesores y aprender a utilizar las herramientas y recursos que se le presenten, pues, una sola persona se enfrenta a múltiples contextos y subculturas, que enriquecen o dificultan su actuar. Al enfrentarse al cargo, si no conoce claramente sus nuevas actividades y sobre todo la política de acción que se le demanda, puede provocar una destitución en su función. La exigencia de la sociedad, obliga a todo directivo a conducirse hacia una actualización permanente, sobre todo, cuando su principal finalidad es superarse como profesionista escolar.

"En tiempos recientes muchos pedagogos, sociólogos, psicólogos y grupos de profesores reconocieron que el tomar un curso de actualización no es suficiente; es necesario indagar sobre aquellas aportaciones que destacan y fueron aplicadas en los centros de trabajo"[41]. El asistir a un curso y presentar el comprobante de participación

40 Ibíd.., Pág.: 122.

41 SÁENZ BARRIO, Oscar, Op Cit., Pág.: 81

junto con sus créditos escalafónarios, no es todo, hay que conocer la trascendencia que deja una actualización ya dentro de la práctica.

Haciendo hincapié en la actualización, pedagogos, sociólogos, entre otros especialistas en educación, se dieron a la tarea de analizar las necesidades, fortalezas, habilidades, carencias y demandas que presentan los directivos que se encuentran en el ejercicio de su función; basándose en instrumentos de investigación tales como cuestionarios, entrevistas, test y observaciones a directivos, surgieron infinidad de "*características que nos hablan de una carencia de actualización*"[42]; de entre las más destacadas se encuentran:

- Imitación del ejercicio gestivo.
- Prioridad a las actividades administrativas
- Alejamiento y descuido en la práctica pedagógica.
- Negación a las nuevas tecnologías y transformaciones educativas.
- Necesidad de un equilibrio emocional, social y seguridad personal.

Características que destacaron por año en la figura directiva, actualmente el papel del director ha cambiado a pasos agigantados pues ahora la mayoría de quienes ejercen una función directiva, se preocupan por conocer y proporcionar conocimientos, ayudar a su comunidad y equipo de trabajo, desarrollar un trabajo colegiado dentro de las instituciones de educación, buscar el consenso y la comunicación como proceso de mejora.

42 HERRERA, M., Op Cit., Pág. 10.

2.2.2 Estudios sobre la función directiva.

La función directiva, es muy amplia de abordar, su estudio llevaría varios años para pretender ubicarla dentro de una especie como de instructivo o mecanismo de acción. No sería posible, simplificarla por el hecho de encontrarse en un ámbito de constante cambio y de mejora en su desarrollo.

Los cambios y mejoras, permiten llegar a un análisis investigativo sobre el qué hacer de la función directiva. En los siguientes párrafos se comentan dos escritos respectos a la función directiva.

- *"Organización, Dirección y Gestión en la Escuela Primaria. Un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica; de Leonor Eloina Pastrana Flores".*

El estudio se llevo a cabo en un poblado suburbano de nombre *"Héroes de Nacozari"* el cual señala un movimiento histórico de la institución educativa y proporciona elementos para redimensionar diversas conceptualizaciones, entre ellas de organización, dirección y gestión en la escuela primaría. *"La construcción del objeto demandó enfrentamientos con las teorías administrativas, organizacional, sociológica, y política centralmente, las que junto al énfasis pedagógico coadyuvaron a definir un punto de equilibrio: concebir a la gestión escolar como constituida por la urdimbre organización y la función directiva del plantel"*[43]. En este estudio de caso se muestra como una escuela suburbana funciona y reorienta su destino social gracias a su organización local de trabajo, que se mantiene más por el impulso directivo que por las orientaciones de Supervisión. Y concluye haciendo hincapié en las escuelas de "todos los días", en sus redes de trabajo que radica un importante potencial para la transformación de la práctica docente y la función directiva.

43 PASTRANA, Eloina, "ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y GESTIÓN EN LA ESCUELA PRIMARIA: Un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica"; Tesis, CINVESTAV Centro de investigaciones educativas y de estudios avanzados del I. P. N., Primera edición; México, Pág.: 1.

↗ *“La Supervisión Escolar de la Educación Primaria en México”.*

Trabajo editado en París y que gracias *a Beatriz Calvo quien* nos muestra un panorama de la situación actual de la supervisión escolar, tema poco hablado y de la cual, son escasos los estudios de este otro papel de la función directiva. *Calvo analiza el marco legal de la supervisión presentando los alcances y limitaciones de las normas vigentes y enriquecer por medio de información el ejercicio de la supervisión a través de las características demográficas y profesionales de ellos en su práctica.* Además de Beatriz Calvo, quien trata el tema e investigación en el estado de Chihuahua, también Colaboran Margarita Zorrilla y Guillermo Tapia de Aguascalientes y Silvia Conde de Nuevo León; *“tres estudios que impulsan programas de mejora y para concebir a la supervisión, como el apoyo de las actividades de la escuela pero sobretodo, a la enseñanza y el aprendizaje. De dichos estado las situaciones se analizaron para comprender que la supervisión escolar tiene como primera característica, que la mayoría que accede al cargo, se otorga como una jubilación en servicio”*[44]*.*

El papel activo de los funcionarios directivos y los aprendizajes que genera el saber conducir una escuela, no puede permitir un estancamiento de la situación que viven los directivos. Es realmente importante investigar sobre la transformación en la que se encuentra en ejercicio tan evolutivo como lo es la función directiva.

44 CALVO Pontón, Beatriz; Zorrilla Fierro, Margarita; Tapia García, Guillermo y Conde Flores, Silvia, “LA SUPERVISIÓN ESCOLAR DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA EN MÉXICO: prácticas, desafíos y reformas”, París: UNESCO. RESEÑADO POR JUSTA EZPELETA; Pág. 22

2.2.3 Enfoques sobre la función directiva.

"La acción directiva en un centro docente es decisiva y determina de forma fundamental el funcionamiento de la institución. Actúa de acelerador o realientizador de la dinámica y cultura del centro educativo"[45], la presencia de una dirección en la educación básica, refleja un control y la armonía que posee cada escuela, así como su particular forma de desarrollar acciones y organizar su estructura interna. *"La eficacia del director carece de confianza hacia su papel del liderazgo en el cambio porque no se sienten preparados o no tienen la suficiente claridad acerca de cómo realizarlo"*[46]*,* lo que reconoce que el director debido a sus diversas funciones no emplea tiempo suficiente para planear un trabajo colegiado.

La dirección escolar organiza, distribuye y ejecuta las modificaciones que se le asignen y es el responsable del actuar de la escuela. Pero eso no es todo, se necesita afrontar necesidades, exigencias y problemáticas que se desarrollan dentro de su propia práctica, es decir, *"la figura del director debe buscar un difícil punto de equilibrio entre las presiones externas y las problemáticas que plantea su comunidad educativa"*[47]. El director ya no resuelve problemas con el simple hecho de organizar y mandar; ahora es necesario realizar un análisis minucioso y detallado de las demandas internas y las externas para poder anticipar, planear y coordinar las alternativas de solución y mejora escolar.

De lo mencionado en este apartado, se resume que el ejercicio de la acción directiva no es tarea fácil su responsabilidad es muy amplia, ya que además de coordinar las funciones de su comunidad educativa, el delegar actividades y tomar decisiones administrativas – económicas, atender las visitas de autoridades superiores y, por si fuera poco, buscar soluciones a problemáticas que desarrollen los alumnos y las nuevas políticas educativa; el director difunde entre los docentes y comunidad escolar, un espíritu de solidaridad y cooperación.

---

45 ARMAS. Castro Manuel, "DIRECCIÓN INTEGRAL DEL CENTRO EDUCATIVO"; Tórculo Ediciones Pág. 50.

46 Ídem., Pág. 147.

47 POGGI, Margarita, "LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS. Algunos aportes para el diseño de estrategias", IIPE / UNESCO, Buenos Aires, Pág. 12.

2.2.3.1 Perspectiva subjetiva.

La gestión educativa dirige la mirada al contexto social, escolar y gubernamental, hacia aquel sujeto que coordina y controla las funciones que se desarrollan en el interior de una institución escolar. El director al ser promovido y al ser asignado, es de suponerse que cubre con las demandas que una institución necesita satisfacer; tanto las necesidades propias y las del entorno institucional (social y escolar) para mirarlo como figura de poder.

Referirse a la función directiva como un *proceso de poder*, es porque a través de él se establece la relación vital entre el sujeto y su entorno[48]. Del mismo modo un director no puede considerarse como autoridad si no tiene un lugar que organizar, ni sobre quién o quienes ejercer su poder. A diferencia de la práctica docente, el director a través del diálogo, determina, planea, comunica e impulsa a establecer una nueva relación entre sus integrantes, siempre y cuando su entorno lo reconozcan como poder y como guía.

El director llega a ser contemplado como un ser meramente subjetivo, el cual necesita pensar, actuar y sentirse líder, para responder a las exigencias sociales e institucionales. La subjetividad como una apropiación en la forma de pensar y sentir, también nos conduce a analizar la función directiva como el elemento para el cual se conduce y organiza una escuela. El director durante mucho tiempo a cargo de una institución, llega a desarrollar su función por impulso más que por meditación; es decir, el director, debido a sus múltiples actividades, puede disminuir importancia a los objetivos planteados y se deja influenciar más por la intuición que por la experiencia adquirida a lo largo de su ejercicio.

Las funciones de dirección conducen sus actividades hacia el cumplimiento de la institución, pero no por ser su objetivo, especifico, la mejora escolar o el aprendizaje

48 URIZ, op. cit., Pág. 37.

de los contenidos, sino porque detrás de las acciones se encuentra la intención de mostrarse como los personajes a quienes se les reconoce su largo trabajo en pro de la superación como profesional y como sujeto de poder; obteniendo de este modo un beneficio personal. A diferencia de los directivos que inician dicho cargo, con una intención positiva, que se refleja en la primera escuela donde principian su ejercicio directivo. Pero la diversidad de actividades, orilla a todos los funcionarios a perder la humanidad, para solo responder a demandas y cumplimientos. De mejores palabras "*lo propio del directivo es que realiza su incorporación al entorno que le asigna la organización integrando en su relación con ella sus necesidades de existencia, como sujeto de poder"*[49]

El director, bajo una perspectiva subjetiva, observa a la institución como el medio por donde puede desarrollar, organizar y acreditar sus propias normas y moldear a su forma de criterio. En el momento que llegan a su conocimiento los cambios educativos, él los retoma y los reformula desde su experiencia, autonomía y punto de vista haciéndolos suyos; pero esto no es del todo tan malo para su entorno, elaborar las modificaciones resultan más sencillas de asimilar y de ejecutar. Pero también, hay que reconocer que las variaciones proporcionadas del entorno, pueden provocar cierto conflicto e inseguridad entre la comunidad escolar; pues se desconoce la situación real y la gravedad de interpretaciones que se le puede otorgar.

El trabajo realizado bajo una perspectiva subjetiva no es recomendable para aquellas instituciones que instruyen y capacitan una población, ya que la acción individual, sola puede originar mayor individualidad en sus productos. Motivos por los que se reconoce que el poder es *"un proceso a través del cual el sujeto se relaciona con su entorno y en el que implica una buena parte de sus cualidades y recursos"*[50] y que deja a un lado su autonomía personal por la búsqueda de colegialidad de su entorno. Es cierto que el poder se obtiene del entorno en el que se domina, pero también sin el no se podría llegar a nada. Para que puedan existir funciones directivas, es indispensable contar con un *equipo de trabajo*, el cual auxilie a controlar situaciones y apoyen en el

49 Ídem., Pág. 203.

50 Ídem. , Pág.: 52.

conocimiento de todas y cada una de las dimensiones por las que se guía una institución escolar.

Las instituciones escolares pueden ser vistas como empresas a las que tenemos que capacitar y proporcionar recursos, pero sobretodo son centros laborales que a pesar de encontrarse bajo la conducción de un responsable, funcionan de común acuerdo y deben contemplar a todas las áreas y personal que en el laboren, por medio de acuerdos, del diálogo y el consenso, para que todos se encarguen de cumplir los objetivos.

2.2.3.2 Perspectiva micro política.

La función directiva además de considerarse como una perspectiva subjetiva por el hecho de buscar un bien institucional que al mismo tiempo produce un bien personal, también es vista como una perspectiva micro política. Ball hace mención a *"la importancia que posee la introducción de innovaciones en los procesos de enseñanza – aprendizaje*"[51] y como estas pueden resultar el éxito de la institución, que al mismo tiempo será un éxito personal.

La micropolítica hace referencia a *"las estrategias por las que los individuos y grupos en contextos organizativos intentan utilizar sus recursos de autoridad e influencia para alcanzar sus intereses"*[52], la subjetividad existente en la función directiva ayuda a las instituciones escolares a unir sus recursos materiales, humanos, sociales e ideológicas para asimilar los cambios e innovaciones a favor y en provecho de la calidad educativa. Por ello el autor Ball destaca la importancia del papel de la dirección como el *"elemento impulsor del cambio, como enlace con la administración educativa y como conductor y árbitro para que las relaciones y negocios que se produzcan entre los diversos intereses de los centros se realicen en ambientes poco conflictivos"*[53]. La

51 BALL, S., "LA MICRO POLÍTICA DE LA ESCUELA", Paídos, Barcelona, Pág.: 10
52 Ídem.,

53 ídem., Pág.: 11.

importancia que el autor Ball otorga a la dirección es porque su ejercicio es muy amplio y puede impulsar, obstaculizar o hacer a un lado al equipo de trabajo escolar, tan importante para el desarrollo de los cambios educativos.

Como ya se ha mencionado, ejercer alguna función directiva implica una enorme responsabilidad y conocimiento de muchas de las necesidades y exigencias que implica la educación; pero también que al menos tengan alguna referencia de lo que es una gestión y organización educativa. Este comentario surge ya que una institución escolar, vista como un centro de enseñanza, la cual refleja intereses administrativos, no debe olvidar los aprendizajes y a los profesionales encargados de la enseñanza.

La micro política, menciona en la obra de Ball y que surge de la escuela, busca diseñar en las figuras directivas una normatividad propia de la cual resulten relaciones de colectividad, de arduo trabajo pero en conjunto y bajo una misma intencionalidad; es decir, unificar la labor de todos y cada uno de los integrantes el equipo de trabajo, para convertirlo en el trabajo de una institución escolar. Para ello el director requiere de conocer e identificar aquellos conocimientos que posee de su experiencia, para afrontar el compromiso que exige dicho cargo.

Del libro de Ball, las actividades que los directivos desarrollan pueden facilitar, complicar y obstaculizar la micropolítica que enfrenta los cambios e innovaciones en los centros escolares. El liderazgo representado por la dirección, muestra la actitud y aptitud que se tiene que adoptar, para conducir a la institución escolar; puesto que el director es quien guía, el que coordina, define, asigna y crea el ambiente en el cual se desarrollará su práctica, reflejo de su estilo de conducción directiva.

"Los directores no tienen libertad para hacer lo que se les antoja, sino que deben actuar dentro de las limitaciones que le establecen"[54] y aprovechan las pocas oportunidades de flexibilidad normativa que se les presenten; retomando algunas ideas de diversos autores, el director como guía hace uso de su amplia experiencia de

54 ídem., Pág. 93.

docente, para buscar y ejercer alternativas de acuerdo a las necesidades de su centro de trabajo, así como de las demandas sociales que se le presenten.

Básicamente *"el director se enfrenta con el problema de mantener un control tanto en el sentido organizativo de asegurar la continuidad y la supervivencia, como en el sentido educacional, mediante la elaboración y aplicación de una política"*[55]; por ello es considerable que las escuelas realicen una micro política, por conducirse bajo la selección y aceptación de una política laboral. El hacer del director y autoridades educativas, conducen a las instituciones escolares a alcanzar finalidades de mejora en el proceso de enseñanza – aprendizaje. A pesar de la normatividad existente en el SEN, las escuelas pueden formar, a partir de la política educativa, normas y regímenes los cuales servirán para conducir hacia un mejor control y asimilación de la organización y de educación escolar.

Para desarrollar una forma de acción directiva en las escuelas, primero es necesario que los directivos realizar un diagnóstico por medio del cual, el o los directivos, aprendan a reconocer a sus escuelas, identificando sus fortalezas y debilidades, la forma de trabajo que posee la comunidad escolar, las problemáticas urgentes y las importantes, en fin; como en toda unidad de trabajo, la falta de conocimiento del entorno donde se labora, suele abrir caminos a pensamientos y elecciones por una política de acción que permita trabajar en conjunto, ya que al momento de unificar los esfuerzos del equipo de trabajo del director y al plasmarlos en un contrato o acuerdo, no se debe perder el objetivo inicial y las metas a alcanzar.

La política que distingue a un director de otro, es aquella con la que cada director personifica su función directiva; donde influyen la definición de la situación laboral que vive, una relación social entre el líder y el grupo social, en este caso, la comunidad escolar. Pero esto no es posible si la misma comunidad rechaza la forma de actuar del director; si la comunidad acepta y ve en la política de líder del director el medio para salir adelante y donde todos salgan beneficiados, la acción conjunta alcanza una

55 Ídem., Pág.: 93

definición común. Para implementar una micropolítica en las instituciones escolares "*es básico el ajustar acuerdos y negociaciones los cuales parten de un conocimiento del medio social a liderar, a lo que notablemente se le pueden denominar estilos de liderazgo*[56].

En síntesis, la función directiva, se *"conduce por medio de los siguientes soportes"*[57]:

1.- Capacidad para captar totalidades dinámicas; es quien establece objetivos y políticas; impulsa proyectos desarrollándolos en conjunto, así como, otorgar seguimiento a los procesos y resultados que les conduce hacía la escuela deseada.

2.- Capacidad para delegar; de los acuerdos se otorga cierta autonomía y estos se reflejan con las funciones asignadas a cada miembro.

3.- Capacidad para armar y animar equipos de trabajo efectivos; involucra a la estructura de cargos y la explicación clara en la delegación especifica de cada uno de ellos.

4.- Capacidad para generar la circulación sistemática de la información; es la forma en que un director informa y analiza la situación real ante su equipo de trabajo.

Es importante destacar que *"el ejercicio de la conducción escolar se presenta como algo difícil y comprometido, porque impone la necesidad de una figura capaz de llevarlo adelante con convicción y capacidad"*[58]. La experiencia les permite apreciar, que la personalidad de un director requiere de un temperamento equilibrado, el cual le permita observar con criterio, profesionalidad y ética el trabajo del personal a su cargo. Y del trabajo escolar *"le corresponde impulsar y mantener unido al equipo de trabajo en función del ideario institucional*[59]" para actuar con claridad.

56 Ídem., Pág.: 95.

57 Ídem., Pág.: 79

58 SCHELEMENSON, Aldo, De Lejtman Silvia, González Graciela, entre otros; "ORGANIZAR Y CONDUCIR LA ESCUELA. Reflexiones de cinco directores y un asesor"; Edit. Piados; Buenos Aires, Pág. 75.

59 Ídem., Pág.: 81.

2.2.4 Competencias de la función directiva.

Las funciones y cualidades profesionales de un directivo dependen, en la mayoría de casos, de la Institución escolar donde se desarrollen sus actividades; *"los grandes roles que agrupan las funciones directivas, como son: personal (dirección de sí mismo), interpersonal (ser cabeza visible, liderazgo y enlace entre administración – centro – entorno, negociador y pedigüeño, conocedor de la dinámica de grupos, expertos en las relaciones humanas, motivar al profesorado, dominio del sistema relacional, sobre todo: participación, eficacia de reuniones – resolución de conflictos; conocer la micro política y dinámica de poder del centro, animador)... Ser un observador y un estimulador del clima organizativo de la escuela y de la comunidad educativa, ser "político y diplomático" en sus relaciones con la administración, padres y gestor del currículum –aspectos pedagógicos y psicopedagógico); gestión de recursos (materiales, gestión económica, técnicas gerenciales, de información y gestión); innovación (promotor de cambios, creador de cultura cooperativa, motor de procesos de innovación y cambio institucional)... actitud (tener sentimiento de dirigente educativo, dirección pedagógica, participativa, apertura al entorno)"*[60], si un director desarrollara todas estas características, se podría hacer referencia de un Modelo Directivo deseado.

Algunas de las características más comunes a las que se enfrentan las funciones directivas –del análisis de varios textos- se pueden generalizar en:

- La comunidad escolar (personal administrativo, profesores, alumnos y padres de familia) pueden ser excelentes auxiliares en el desarrollo de la transformación gestiva o suele ser un obstáculo al que afronta todo directivo.
- El individualismo que de cierta manera obstaculiza el trabajo de los directivos, es una de las labores con la que se tienen que trabajar.
- Para lograr un trabajo colegiado entre todos los actores de la escuela, el director recurre al liderazgo.

60 ARMAS Castro Manuel, Op cít., Pág.: 60

- Rendir cuentas a las demás autoridades educativas; mayor peso a la carga administrativa.
- La falta de tiempo, ya que siempre recurren a lo urgente, caso del papeleo administrativo, y dejan a un lado lo más importante, como es la dimensión pedagógica.
- Carencia en el proceso de comunicación por parte de los docentes, lo que hace mención de una incompleta información sobre la marcha de la escuela.
- Ligera reflexión en la toma de decisiones, ya que el actuar por impulso y exigencia, no les permite analizar completamente la situación que se les presente.
- Escaso seguimiento a las estrategias y metas implementadas, causa de las múltiples facetas por las que atraviesan durante su gestión.

Ante tales características se puede considerar a la figura directiva como el representante que busca por medio de su autoridad un bien personal; como aquel hombre que trata de dominar y utilizar a su comunidad como el instrumento idóneo que lo llevará a la cúspide y lo enriquece de poder. Imagen poco agraciada, pero que en realidad sí busca en y con su comunidad escolar y social llegar a la cúspide.

Es de suponer que dentro del ejercicio directivo no existe una formación previa para el cargo directivo, debido a los tiempos en que se encuentran inmersos, pero es necesario reconocer el gran peso que se adquiere al asumir un cargo con la dirección. Una respuesta a las demandas en educación *"requiere habilidades que vayan más allá del hecho de tomar decisiones y estén ligadas a saber solucionar problemas, y estás, como la toma de decisiones, son habilidades que se basan en saber definir problemas"*[61]. Con ello no se prende decir que no hay un buen trabajo, no se puede calificar tan fríamente una acción como lo es la dirección de centros educativos; pero sí se puede comentar que los cambios constantes en la educación, provocan una ruptura en la práctica, reflexión y acción.

61 IMMEGART, Glenn ... op. cit., Pág. 27.

De las características para enfrentar los cambios en la gestión y dirección se pueden observar en el siguiente cuadro:

		CARACTERÍSTICA[62]
1	LIDERAZGO	El liderazgo contribuye a crear una nueva realidad deseada a partir de la comunicación de una visión a futuro, orientando a los actores hacia ese escenario. Tiene la ambición de generar una visión de futuro compartida, en ese sentido es colectiva; intenta inspirar colegialidad, cohesión, integración y sentido, respetando la diversidad de aportes de los actores.
2	COMUNICACIÓN	Con ella se logra un compromiso de acción. Como apertura interna, posibilita el funcionamiento en redes. La comunicación como apertura hacia el exterior, permite pasar del interior hacia la sociedad. Las comunicaciones diseñan una organización. La comunicación debe permitir la interacción de diversas situaciones, competencias y necesidades.
3	DELEGACIÓN	Es un medio adecuado como base de organizaciones complejas en plena época de cambio. Es una práctica en la que distintos actores intercambian percepciones; donde acuerdan tiempos y criterios, delimitan objetivos. Delegar es una práctica que significa dar, transferir u otorgar poder; es decir, es el acto o el proceso en el que el delegador transmite al delegatario una misión o atribución más allá de sus tareas habituales.
4	NEGOCIACIÓN	Los conflictos se presentan desde las diferentes posiciones y divergentes de los participantes en una institución, La negociación, va mas allá de los acuerdos, pues implica la elaboración de argumentos, el fortalecimiento de orientaciones, se establece un proceso flexible de comunicación, desarrollar cooperación y acuerdo entre los participantes, todo por medio de una cultura de consenso.
5	RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS	La adopción y el desarrollo de otras competencias y metodología de trabajo para un equipo gestor resultan ser requisitos imprescindibles para la transformación educativa. Frente a un problema, se recurre a la búsqueda y aplicación de una solución. Para aplicar una solución es necesario: *identificar y explicar el problema, idear estrategias de alternativas de intervención, decidir, diseñar y desarrollar la estrategia de intervención, para evaluar los logros* obtenidos.

62 Instituto Internacional de Planeación Educativa www.iipe.buenos aires UNESCO 2000."DIEZ MÓDULOS DESTINADOS A LOS RESPONSABLES DE LOS PROCESOS DE TREANSFORMACIÓN EDUCATIVA".

6	ANTICIPACIÓN	Se vincula con la proposición de acciones y forma parte del proceso sistemático de toma de decisiones. Trabajar el pasado para que en el futuro, no se generen estancamientos y fracasos. Hace uso de la prospectiva con una mirada al futuro que se realiza para clasificar las acciones del presente. Reconocimiento de habilidades y fortalezas
7	TRABAJO EN EQUIPO	El trabajo en equipo implica una interdependencia activa entre los integrantes de un grupo que comparten y asumen una misión de trabajo. Favorece la convivencia, esclarece metas se observa mayor participación. Los equipos de trabajo desarrollan un alto desempeño y son capaces de asumir los conflictos y resolverlos de forma constructiva convirtiéndolos en una herramienta de su propio crecimiento.
8	PARTICIPACIÓN Y DEMANDA EDUCATIVA	El poder para formular demandas, para exigir la inclusión de temas en la agenda social, para presionar por la ampliación de servicios y para incidir en las decisiones de política educativa están desigualmente distribuido en la sociedad. Ante tales demandas, la forma de responder es por medio de creación de instancias de participación; ya que la educación es cuestión de todos y requiere del compromiso de todos los actores.

Estas son algunas de las competencias a ellas tendríamos que sumarle muchas otras, pero si las apoyamos con la reflexión, notaremos que buscan analizar la práctica directiva y construir habilidades y acciones que la formación y / o actualización de directivos demanden. *"La importancia de los métodos de formación basados en la realidad y en atención a las necesidades, provenientes, del propio trabajo de los que se están formando"*[63] son características que se buscan dentro de un curso de actualización. Sobre este línea existen muchos cursos que ofrecen analizar, dinamizar y reflexionar sobre el qué hacer en el cargo directivo; pero actualmente, dichas estrategias ya no resultan del interés de los directivos en práctica. Posiblemente como referencia para aquellos que están por iniciar su práctica directiva, resulte de gran interés; pero para quienes ya llevan cierto tiempo en el cargo, buscan una mayor complejidad y comprensión a sus preocupaciones e intereses.

63 IMMEGART, Glenn ... op. cit., Pág. 21.

2.3 Proyecto escolar.

El buscar y desarrollar periódicamente un cambio en la educación, como lo es cada sexenio, cada ciclo o cada cambio directivo, influye en las prácticas educativas. Como primer punto a analizar, de la practica educativa, se encuentra a la gestión educativa, la cual al decidir romper con sus procedimientos tradicionales, abre paso al trabajo colectivo para provocar en cada una de las instituciones escolares la unificación laboral, el compartir responsabilidades y compromisos, para posteriormente permitirse la elaboración, en conjunto, de un proyecto que responda a las necesidades y problemáticas latentes dentro de las instituciones. El segundo punto, lo encontramos en la función directiva ya que, después de un breve análisis en el tema anterior, se encarga de formar y reunir al equipo de trabajo (directivos y docentes) y los conduce para llegar a acuerdos, los cuales quedan registrados o "pactados" en lo que se conoce, en el ámbito educativo, como Proyecto Escolar.

El término de *proyecto* según dos de las acepciones que da el Diccionario de la Real Academia significa *"designio o pensamiento de ejecutar algo"* o *"es un primer esquema o plan para cualquier trabajo que se hace a veces como prueba antes de darle la forma definitiva"*[64] por lo que se entiende que el "proyecto" es el esquema o forma de apoyar las acciones educativas planeadas.

La planeación, como en todo trabajo escolar, resulta ser el primer punto para organizar y conocer todas aquellas actividades a realizar a corto, mediano o largo plazo; sin la planeación no se podrían distribuir las funciones directivas, ni administrativas, así como las docentes, en tiempos y espacios con los que se cuenta dentro de la institución; pero sobre todo es el recurso idóneo para elaborar el proyecto escolar. El Proyecto Escolar es *"un proceso en construcción colectiva y permanente, resultado del compromiso y la participación de todos los que forman parte de la unidad colectiva"*[65],

64 POZNER, P., "GESTION ESTRATEGICAS DE ESCUELAS", Cuaderno De Trabajo Para Directivos Escolares No. 2; Programa Nacional de Gestión Institucional, Ministerio de Educación, Buenos Aires, Pág.: 35

65 FERNÁNDEZ, Estela, "GESTIÓN INSTITUCIONAL. La construcción colectiva y permanente del proyecto educativo", Ed.: NOVEDADES EDUCATIVAS, Buenos Aires, Pág.: 29

de esta forma es como se pueden obtener argumentos reales para comenzar a discutir sobre la planeación del proyecto educativo; otra forma de considerar al Proyecto Escolar es como *"un instrumento de planeación del proceso educativo que atiende problemáticas pedagógicas"*[66], al delimitar aquellos aspectos que se analizarán conjuntamente para emprender el proyecto, se parte en busca de mejorar los aprendizajes de los alumnos y buscar alternativas de solución a las problemáticas que engloban a toda una comunidad escolar.

"La realización por los centros educativos del Proyecto Escolar ha de permitir hacer realidad la idea de una escuela cercana a la comunidad inmediata y abierta a la participación de los ciudadanos"[67], la participación resulta una alternativa de cambio, solicitada tanto por la comunidad escolar como la social, dentro del sistema escolar. Pero el solo conocer las problemáticas y estar al tanto de ellas, no cubre con las exigencias de una comunidad, por lo que *"la participación del Claustro en la elaboración y realización del Proyecto Escolar no sólo es una respuesta responsable a exigencias normativas, también supone el reconocimiento del profesorado en la dirección pedagógica de las instituciones"*[68]*,* como se puede apreciar la participación tanto en la planeación como en las decisiones de ejecución del proyecto escolar, forman parte de la transformación educativa que se exigen dentro de nuestro sistema escolar.

El proyecto escolar, no solo se efectúa por cumplimiento de una normatividad, si no que es una respuesta a la intencionalidad que posee el buscar entre todos los integrantes de un centro escolar, aquellos obstáculos en el aprovechamiento académico. El proyecto escolar de acuerdo a comentarios realizados, desarrolla en la comunidad escolar la pregunta de ¿cómo elaboramos el proyecto escolar?, para poder contestar dicha pregunta, Triguero de su texto comenta, que el grupo colegiado posee

66 ANTÚNEZ , S. , "EL PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO", Edit.: GRAO; Barcelona; Pág.: 87

67 GAIRIN, S. J., "LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR", U. Autónoma de Barcelona, Patronato SNTE para la Cultura del Maestro Mexicano, Pág.: 4

68 Ídem, Pág. 4-5.

la libertad de diseñar el registro que le facilite la composición y ejecución del proyecto mismo, para ello se pueden utilizar los siguientes pasos:

- "*Conocer y asumir la misión que la escuela posee (aquí es necesario expresar concepciones, metas comunes, expectativas y estrategias posibles).*
- *Diagnóstico: es aquí donde recae toda la información que pueden ofrecer las reuniones con el equipo directivo (detectar aspectos prioritarios para atender los problemas a resolver en forma conjunta).*
- *Objetivos (además de la misión, los objetivos nos aclaran las finalidades que se pretende alcanzar durante el desarrollo del proyecto escolar).*
- *Plan de Acción (es el momento en que se busca comprender y explicitar los procesos de trabajo que se viene desarrollando, articulando con otros nuevos). Es necesario mencionar que durante el desarrollo del proyecto, este puede ir sufriendo transformaciones que dan lugar a rediseños y ajustes continuos, con la finalidad de mejorar su ejecución*
- *Estrategias de acción (es el camino o los pasos realizados en orden para alcanzar los objetivos –puede modificarse-).*
- *Actividades (acciones a realizar para lograr los objetivos planteados durante el desarrollo del proyecto).*
- *Recursos y tiempos (dentro de las instituciones se poseen: los humanos –equipo escolar-, materiales –materiales de la institución-, y el tiempo –calendarizar acuerdos y trabajo en conjunto bajo el ciclo escolar)"*[69].

Además estos elementos ayudan en la elaboración del diagnóstico y la planeación. Así la implementación de los proyectos se plantea con la finalidad de transformar el diseño de la política educativa, de una formulación central que agrupa todas las decisiones acerca de las prioridades, las estrategias, los recursos y su distribución, hacia un esquema que permita generar proyectos desde la escuela hacia el sistema educativo. El proyecto escolar, en su proceso de elaboración, constituye un ejercicio de autonomía profesional para los miembros de la escuela, ya que son ellos quienes definen la forma de lograr los

69 GENTO P., Samuel, "ORGANIZACIÓN PEDAGÓGICA DEL NUEVO CENTRO EDUCATIVO", Coordinación: Antonio Medina Rivilla, Universidad Nacional de Educación a Distancia; Madrid, Primera edición, Pág.: 24.

propósitos educativos y, por normatividad, se rige por: el diseño, el desarrollo y la evaluación.

2.3.1 Diseño del proyecto escolar.

Al recuperar toda la información recolectada del diagnóstico, podemos comenzar con la primera parte del proyecto escolar: **el diseño**. El diseño en términos de Proyecto representa "*un proceso genérico, compartido por varias actividades humanas"*[70], así podemos considerar al diseño, como un diálogo que llevan consigo datos de la situación por la que atraviesa toda institución educativa.

El Sistema Educativo, los sectores sociales, nuestras comunidades y la economía misma trabajan bajo diseños y elaboración de proyectos, los cuales buscan alternativas de solución a las diversas problemáticas existentes.

El diseño del proyecto corre a cargo de un líder o guía –cuya intervención es propia de la función directiva-, el cual tiene que utilizar su inteligencia, experiencia profesional y su creatividad; en los centros escolares, dichas actividades durante el diseño y planificación del proyecto, corren a cargo de los directivos escolares, quienes empalman la misión de determinada institución, establecen con claridad el objetivo general, estrategias, actividades, técnicas, etc.; es en este momento en el cual se considera que la neblina de ideas, se encuentra estable y con claridad, por lo tanto es el momento de iniciar con el diseño del proyecto.

Las siguientes preguntas pueden considerarse una guía, sin involucrar algún otro elemento, para el diseño del proyecto: *"¿Dónde estamos?, ¿Quiénes somos?, ¿De qué medios disponemos?*[71]... aunque en apariencia se repite con el diagnóstico, estos elementos ya son claros y cumplen con la normatividad que se solicita para la presentación del proyecto. La ventaja que encontramos en este primer paso escrito del

70 PALLADINO, Enrique "COMO DISEÑAR Y ELABORAR PROYECTOS. Elaboración, Planificación y Evaluación". Espacio Editorial, Buenos Aires; Pág.: 13.

71FERNÁNDEZ, Estela, "GESTIÓN INSTITUCIONAL. La construcción colectiva y permanente del proyecto educativo", Ed.: NOVEDADES EDUCATIVAS, Buenos Aires, Pág.: 53.

proyecto, es que se encuentra en tiempo para realizar algún ajuste, es decir, se encuentra en una etapa flexibilidad y expuesta a revisiones.

2.3.2 Desarrollo del proyecto escolar.

Ya establecidos los acuerdos y las estrategias de acción, es el momento de llevar a cabo los objetivos y estrategias diseñadas. El Desarrollo del proyecto es considerado como el segundo paso o la segunda fase del proyecto escolar, es decir *ya no basta solo con imaginar alternativas. "Nos encontramos en la etapa de la ejecución, que consiste en llevar al plano de las realizaciones lo proyectado con anterioridad"*[72], es aquí donde se tiene una visión general para comprobar si lo que se diseño al inicio es adecuado, si todo el trabajo del diagnóstico se comprendió de la mejor manera. Durante el avance del proyecto escolar las estrategias y acciones van tomando forma pero ahora palpable y con claridad.

Conforme se desarrolle el proyecto, éste va tomando forma y otorga a la institución donde se lleva a cabo *"sentido a las múltiples acciones cotidianas y permite valorar la vida escolar"*[73], pero es necesario dar pautas a la reflexión durante su desarrollo, ya que de esta forma se comprueba si la estrategia planeada es beneficiosa; si el resultado es positivo, se continúa trabajando de la misma forma, de no ser así se aconseja remplazar aquello que no funciona bien, antes de continuar avanzando. Para ello es recomendable evaluar, periódicamente, el proyecto durante su desarrollo.

2.3.3 Evaluación y seguimiento del proyecto escolar.

Hasta el momento se han considerado dos fases del proyecto escolar, que son el diseño y el desarrollo; en este apartado se comenta la tercera y –aparentemente- última fase del proyecto escolar. La evaluación se puede considerar como un análisis de logros conseguidos, es decir, la *"compresión de una situación, fenómeno o proceso*

72 PALLADINO, Enrique, Op Cite. Pág.: 25

73 POZNER, P. Op Cit, Pág.: 22.

requiere información confiable y un marco desde el cual dicha información adquiere significado"[74].

Avanzado el proyecto se comienzan a notar los resultados, estos en gran medida se prefieren en vinculación con el objetivo ya que se evitarían un nuevo análisis para conocer el origen de alguna falla. *"Una vez que el proyecto ha concluido también debe ser evaluado, para visualizar los resultados o productos cualitativos y cuantitativos –de acuerdo con el tipo de proyecto-, plantear nuevas propuestas para la consecución de los fines y para replantear nuevos proyectos"*[75]

Al realizar la evaluación del Proyecto Escolar, se consideran *"tanto el proceso como el producto..,"*[76], de esta forma la evaluación del proyecto no solo nos habla de los resultados finales esperados, también nos muestra aquellos pro y contra que se van presentando durante el desarrollo del proyecto, es decir, para acrecentar nuestra práctica y el desenvolvimiento del proyecto, resultaría optimo el evaluar *"el ejercicio continuo, paralelo a las acciones y al propio diseño"*[77], por ello debemos convertirla en una actividad permanente del proyecto.

La evaluación no solo es el informar y comparar los datos registrados, así como los avances entregados por el equipo de trabajo. También en la evaluación se realiza un acto reflexivo, ya que para conocer sobre avances y poder evaluar, es necesario considerar *¿Qué evaluar? ¿Cómo evaluar? ¿En qué momento se debe evaluar? Y ¿para qué evaluamos?*[78], interrogantes que nos ayudan a precisar en la evaluación, ya que todos los datos e informes que podemos obtener del proyecto educativo, su análisis nos llevaría mucho tiempo para simplificarla y extraer los requisitos necesarios, los cuales se encuentran inmersos en las preguntas.

74 "ALFIZ, I., Op. Cit.; Pág.: 151

75 PALLADINO, Enrique, Op Cit. Pág.: 34

76 GAIRIN, J. S. "LA EVALAUCIÓN DE PROYECTO ESCOLAR", Patronato SNTE para la cultura del Maestro Mexicano, U. Autónoma de Barcelona. Pág.: 5.

77 ALFÍZ, I., Op Cit., Pág.: 156.

78 Ídem., Pág: 155.

"La evaluación posibilita realizar ajustes, coordinar elementos efectuar un seguimiento del proyecto"[79]. Como se puede apreciar, el proyecto educativo no solo es una normatividad que hay que cumplir, sino que es una herramienta que busca la mejora escolar y que, tanto los elementos como las fases del proyecto, permiten que se abra camino a una cierta autonomía y también a aprender a trabajar juntos, bajo una misma línea y con los mismos propósitos a alcanzar.

A lo largo de este segundo capitulo, la calidad de la educación resulta una necesidad ante las exigencias de la sociedad. La convivencia, el trabajo en equipo y los procesos de mejora escolar permiten observar que los cambios en la educación son un compromiso de todos aquellos que forman parte del entorno educativo. En el interior de los centros educativos, son muchos los integrantes que participan en la implementación de estrategias y métodos de acción para asumir un convenio y alcanzar altos niveles en los procesos de enseñanza – aprendizaje.

De los funcionarios directivos y sus actividades como conductores de una comunidad educativa, se derivan las acciones de un líder, ya que crea canales de comunicación, de acción y espacios, así como delegar, innovar y concordar múltiples situaciones presentes en el interior del centro escolar.

Resumiendo un poco, las acciones que se realizan como parte de la función directiva satisfacen las necesidades de la organización; es a lo que, en líneas anteriores, se determinó como gestión educativa, pues ésta se concibe como *"… el conjunto de procesos para dirigir la acción educativa que desarrollan los actores educativos en las relaciones pedagógicas, personales, políticas y administrativas que se producen en la dinámica escolar… tienden al mejoramiento continuo de la escuela para el logro de los fines y propósitos educativos"*[80] y como muestra se pueden percibir en los resultados obtenidos de la política y los cuales, quedaron establecidos en el proyecto escolar, el cual resultaría ser el producto final de una gestión educativa en donde, la función

79 PALLADINO, Enrique, Op Cit. Pág.: 34

80 SSDF. "Gestión educativa y escolar" en: Estrategia para el desarrollo de la educación Inicial y Básica para niñas, niños y jóvenes en Iztapalapa. SEP, México, Pág. 76

directiva –recurriendo al desarrollo de sus competencias, experiencias y habilidades-, cumple con las exigencias y demandas hechas por la sociedad para alcanzar la calidad escolar que pretende el SEN.

Se comentó que los directivos reconocen sus acciones y diseñan sus estrategias por medio de la personalidad o estilo adoptado y adaptado a las exigencias institucionales. Todo el hacer de la función directiva le permite llegar a cuerdos, estrategias y planeaciones, las cuales quedan asentadas en un proyecto al interiores de las escuelas. Así, se enlazan todas las acciones del director que se encuentra a cargo de un centro escolar.

Considerando el hacer de la función directiva, la ideología con la que se concibe a la gestión educativa y el por qué de la elaboración de un proyecto escolar, son categorías que al ser analizadas por separado logran modificar la concepción tradicional tanto de directores como de aquellos interesados en conocer de inicio las funciones que se desarrollan en un centro escolar.

CAPITULO 3 SISTEMATIZACIÓN DE UNA EXPERIENCIA DE ACTUALIZACIÓN DE DIRECTIVOS, EN EDUCACIÓN BÁSICA.

Contando con la autorización para formar parte del Diplomado *"Gestión Educativa para Directivos de Educación Básica"* que la Universidad Pedagógica Nacional lanzó a nivel nacional para la actualización de directivos escolares, se analizó la información temática del diplomado; lo que arrojo elementos teóricos y metodológicos que permitieron orientar en forma sistemática el curso.

3.1 Metodología de la investigación.

La investigación cualitativa nos proporciona muchos métodos de investigación pero, para el presente trabajo, se utilizó un estudio de caso único. Haciendo referencia a R. E. Stake: "*el caso es uno entre muchos; el caso es algo especifico, algo complejo en funcionamiento"*[81].

En este estudio de caso, surge como objetivo principal describir el proceso y la forma en que las asistentes al curso de actualización, vivieron la experiencia del Diplomado en Gestión educativa que convocó la Universidad Pedagógica Nacional (unidad Ajusco), puesto que la capacitación y análisis reflexivo que se propuso al inicio del mismo, dio pauta al reconocimiento del cambio de perspectiva sobre la gestión escolar, la función directiva y el diseño, desarrollo y evaluación del proyecto educativo.

3.1.1 Técnicas e instrumentos.

La técnica de observación no participante es utilizada en todo método de investigación; pero dentro del desarrollo del Caso Único, la observación, junto con otros datos, me permitió el desarrollo de conclusiones e interpretaciones. Además, la

81 R. E. Stake (Traducción: Roc Filella), "INVESTIGACIÓN CON ESTUDIO DE CASOS", Pág.: 16

observación adopta varias formas de acuerdo a las necesidades de la investigación; para el desarrollo del presente trabajo básicamente me apoye en:

Observación directa no participante: técnica que permite conocer el desarrollo y desenvolvimiento del proceso efectuado en las sesiones del diplomado para registrar la información proporcionada, así como los comentarios y expresiones de las directoras asistentes al diplomado. Se utilizó un cuaderno de notas y el uso de una grabadora, para rastrear y reproducir la mayoría de las conversaciones; esto con la finalidad de no perder detalle importante de los comentarios y desenvolvimiento de las autoridades educativas participantes.

Cuestionarios: el primero, se aplicó en base a preguntas abiertas para procesar la información obtenida, con el cual se obtuvo un diagnóstico de las directoras asistentes. El segundo cuestionario, se aplicó al finalizar el modulo V, es importante mencionar que este segundo cuestionario fue realizado por medio de preguntas cerradas y categorías, esto les facilitó a las participantes el resolverlo, pero sobre todo, fue elaborado así para utilizarlo como evaluación final del diplomado.

3.1.2 Procesos para la obtención de información.

En el desarrollo del segundo módulo del diplomado, se aplico del primer cuestionario diseñado. Del primer cuestionario se extrajo información profesional de las directivas, es decir, se conoció el cargo que ocupaban, el tiempo que llevaban ejerciendo dicho cargo, los cursos con los que contaban, el interés por el que decidieron formar parte del diplomado, qué beneficios consideraban obtener de éste, en decir, conocimos su perspectiva.

Al comenzar las sesiones del diplomado se tomaron notas en el cuaderno sobre el desarrollo de los módulos, para no perder la concepción que las directoras poseían sobre sus funciones y lo que su experiencia les enriquece conforme avanzaron las

sesiones. La grabación de los comentarios y temáticas que se presentaron, permitieron documentar aquellos elementos, procesos y experiencias que utilizaron las participantes al desenvolverse dentro de su papel como autoridad educativa.

Al acercarse la culminación del último módulo, se aplicó el segundo cuestionario. Los resultados de este cuestionario, además de los registros (tanto escritos como grabados) resultaron grandes herramientas que permitieron conocer el impacto que se obtuvo del diplomado sobre la percepción inicial que poseían las directoras y la percepción que se llevaron después de cursar los cinco módulos ya mencionados.

Toda la información extraída del desarrollo evolutivo del Diplomado, se sistematizó por medio de la triangulación de técnicas, herramientas y del programa correspondiente a la presentación de contenido y desarrollo del diplomado.

3.1.3 Procedimientos para el análisis de la información.

Para la sistematización y la documentación de la información obtenida del desarrollo de las sesiones, se recurrió al análisis de los instrumentos, es decir:

- Trascripción de las audio grabaciones
- Lectura analítica de los comentarios de los directivos; se registraron los aportes y experiencias compartidas por las participantes durante su asistencia al diplomado, con respecto a: *la gestión educativa ante el cambio educativo y las dimensiones de la gestión educativa; la función directiva enfocado al rol del director, sus características y la identidad del director; así como al diseño, desarrollo, evaluación y seguimiento de los proyectos escolares.*
- Sistematización de la información obtenida de los cuestionarios que se aplicaron en los tiempos ya mencionados en las técnicas e instrumentos.
- Revisión del programa del Diplomado, donde se consideraron los objetivos del mismo y se contrastaron con los que surgieron durante las sesiones.

Ya analizados los instrumentos, se procedió a sistematizar los alcances de los objetivos, tanto del diplomado como de la presente investigación, con la finalidad de dar a conocer los cambios de perspectiva de las participantes al trabajar estrategias de acción y aplicarlos en los centros escolares. Mucho del trabajo efectuado en las mismas sesiones corresponde a la labor que realizaron durante años, pero que pocas veces detallaron, como lo hicieron dentro del Diplomado.

En las siguientes páginas se presenta lo que es la sistematización de la experiencia vivida durante el Diplomado. Mucho del contenido pertenece a expresiones y concepciones propias de las participantes, la trayectoria y estrategias utilizadas son parte esencial del enriquecimiento de este trabajo; pero son pocas quienes sustentan una concepción explícita. La mayoría son interpretaciones y se trató de empalmar la información de los cambios observados.

3.2 Cambios de perspectiva y concepciones.

La asistencia al diplomado tuvo como finalidad el sistematizar del desarrollo del Diplomado: "Gestión Educativa para Directivos en Educación Básica", a partir de la trascripción de las diferentes técnicas e instrumentos, que se utilizaron en las sesiones en cada uno de los módulos, así como la recuperación de las observaciones, sin olvidar las anotaciones y los cuestionarios aplicados.

En base a estos instrumentos se definieron las categorías, de la siguiente manera:

- Ponente
- Grupo
- Contenido

Durante la trascripción de los audio casetes y debido a la riqueza de información que se descubrió, en cuanto a participación y sobre todo para respetar la identidad de las participantes, se decidió asignarles claves de acuerdo con el cargo directivo, y números por los cargos repetidos, quedando de la siguiente manera:

Jefa de Sector	(JS)
Directora de Secundaria	(DS 1) (DS 2) (DS 3)
Apoyo Técnico Pedagógico	(ATP 1) (ATP 2)
Directora de Primaria	(DP 1) (DP 2)
Subdirectora	(SD)
Supervisora	(S 1) (S 2)
Directora de Educación Especial	(D. USAER 1) (D. USAER 2)

De la información que proporcionó cada una de las participantes en las sesiones, de la observación registrada y de los temas del Programa del Diplomado, se procedió a realizar una triangulación de información; y con la ayuda de los cuestionarios como testimonio de la información que poseían y con los contenidos que les impactaron, se puede realizar la sistematización de las concepciones que se muestran en los siguientes subtemas.

Es importante aclarar que para evaluar el impacto del diplomado, la sistematización se estructuró por módulos, es decir, cada concepción sistematizada señala módulo por módulo el impacto de un antes y después. Aunque parecerá repetitiva la información que se plasma en el presente trabajo, es necesario ir mostrando ese progreso entre comentarios y preguntas que surgían de las asistentes al diplomado.

3.2.1 Concepción sobre la gestión educativa.

Dentro del marco de la transformación, innovación y cambio del Sistema Educativo Nacional, la escuela pública requieren de una Gestión Educativa con intencionalidad acorde a las necesidades de cada nivel educativo. Tanto la innovación como el cambio son términos distintos, pero que persiguen en común una transformación en la práctica educativa.

El “Diplomado: *Gestión Educativa para Directivos de Educación Básica”*[82] se diseño con la finalidad de apoyar la acción, el análisis de procesos y prácticas que distintos actores realizaron en busca de la calidad en la educación. Se puede considerar que dentro de una institución escolar, existen demandas en educación sobre los actores o comunidad educativa, los cuales se ejecutan y cumplen diversas acciones y desarrollan diversos procesos, esto con la finalidad de alcanzar el éxito y la mejora de las escuelas.

La sociedad se ha vuelto exigente en cuanto a renovación en los procesos educativos, por ello es que los centros educativos necesitan analizar y reflexionar sobre su gestión para dar respuesta a los retos que se le presente. Muchos de los temas vistos dentro del desarrollo de los cinco módulos se refirieron a la gestión como una alternativa de auto – apreciación y análisis colectivo, mas no como una rigidez, burocratización y control de los centros escolares.

La gestión como tal, deja a un lado la visión administrativa para enfocarse a la exploración, discusión colectiva y reflexión que valore la importancia de las reformas en el contexto educativo nacional, estatal y local, esto con la finalidad de responder a los cambios y tendencias en el sistema educativo. Promover la reflexión como una tendencia hacia un contexto de transformación, ayuda a la gestión a distinguir de entre las distintas herramientas conceptuales y metodológicas que en este diplomado fueron utilizadas.

Los textos, las anécdotas, las técnicas y sobre todo, las asesorías recibidas, permitieron mostrarles a las asistentes al diplomado la otra cara ideológica de la gestión, la cual, se percibía como una estructura fija imposible de mover que orientaban y controlaban la vida educativa, marcando los aprendizajes e impidiendo la retroalimentación escolar y profesional. Sin embargo, las mismas directoras expresaron que cada uno de los módulos les condujo a la construcción de un nuevo marco gestivo, el cual diagnosticará el trabajo en equipo, la lógica de la investigación, el contenido informativo, sin olvidar la búsqueda de mecanismos de acción acorde a los planteamientos curriculares establecidos por el nivel de educación básica.

82 Equipo de diseño de la Universidad Pedagógica Nacional, Op Cit. Pág.: 1.

La gestión educativa implica realizar acciones para mejorar e innovar. Ya se han analizado algunas políticas educativas que nos muestran a grandes rasgos los actuales cambios; pero *¿qué pasa realmente en la práctica?* El diplomado muestra cómo un grupo de directivos en distintas plazas y niveles, logran analizan y cambiar su perspectiva preliminar.

En el módulo I "Expectativas, innovación y cambio de la Función Directiva" se pretendió que los directivos reflexionaran sobre su ejercicio gestivo, para alcanzar la mejora educativa. De las tres unidades, se desarrolló interés por expresar los cambios e innovaciones en educación que se presentaron en sus centros de trabajo, lo cual se compartió de la siguiente manera:

> *(DP 1) "Es cierto que las situaciones van cambiando, que los contextos también van cambiando, pero las escuelas no".*
>
> *(DS 3) "Algunas de las demandas de las escuelas son: la participación de alumnos, de los padres de familia, de los maestros para con el centro de trabajo".*
>
> *(SD) "Es cierto que se dan cambios, pero no se observan las innovaciones".*

Cuando la subdirectora (SD) terminó de dar su comentario una directora de secundaria le responde:

> *(DS 3) "Algunas de las innovaciones que se han presentado en mi centro de trabajo los alumnos ya no trabajan en hileras, trabajan en equipo con libertad de desplazamiento".*

¿Pero esto realmente corresponde a una innovación?, el comentario muestra que existe cierta confusión con los términos y /o concepciones, puesto que para *(DS 3)* el abrir paso al trabajo en equipo, desde el aula, es una innovación, pero no explica si esta actividad o técnica permite que el trabajo y los aprendizajes sean innovaciones. Conforme fue avanzando el módulo, se introdujeron comentarios basados en su ejercicio gestivo.

Al parecer para las directoras los temas de cambio e innovación formaron parte principal de una concepción de gestión educativa, puesto que mostraban mucho interés en comentar sus acciones para mejorar en sus centros.

> *(DS 3) "Maestro lo que necesitamos para alcanzar mejorías es básicamente capacitar a los maestros, embellecer la escuela, llevar aula por aula, y de acuerdo a la asignatura, televisión, cassette, video y radio".*
>
> *(DP 1) "Considero que dentro de la innovación podemos mejorar la comunicación con autoridades para que se dé a conocer mejor la escuela. Cambiando la comunicación educativa en las escuelas nos habla de una transformación escolar".*
>
> *(S 1) "Eso sí, el trabajo colectivo en las escuelas es fundamental, por el impacto que posee".*

Tanto la innovación como el mejorar la educación, es lo que busca la gestión educativa, y de ello se habló al adquirir una transformación pero esta no solo es con el romper filas y trabajar en equipo, hay infinidad de actividades que verdaderamente provocarían una innovación:

> *(DP 1) "Ahora se comprende que los cambios hay que justificarlos. Lo que se vive en la escuela no es estático, el repetir año con año las mismas experiencias no permiten una modificación y por consiguiente una mejora".*

Es claro que los temas que estuvieron relacionados con gestión, innovación y cambio, motivó a las directoras a reflexionar en los sucesos a los que se enfrentaron día a día; por ello es que comentaron:

> *(DP 1) "El trabajo tal y cotidianamente es tan simple si se analiza y no se complica con un recoveco".*
>
> *(SD) "Lo clásico en secundaria es la preocupación por la rendición de cuentas, la llegada de los supervisores, la entrega de información, en fin".*

Estas aportaciones hablan de una gestión altamente relacionada con el cumplimiento de normas y tramites administrativos, producto de la normatividad de quienes ejercen un cargo gestivo:

> *(DP 1) "El inspector debe apoyar, pero sin perjudicar y / o modificar la decisión del director y mucho menos el entendimiento con la comunidad".*
>
> *(S 1) "Es necesario buscar oportunidades para que los profesores, directivos y autoridades educativas conozcamos y concienticemos tanto problemáticas como la situación escolar".*

Respecto al trabajo que realizan las directoras, destacan los comentarios respecto a: apoyar y buscar nuevas oportunidades, que se consideran resultarían palabras claves para comprender la finalidad de la gestión.

El reconocimiento de las autoridades educativas como participantes y tener en mente que es necesario procurar por la situación escolar, sería una forma de identificar a la gestión como un proceso de transformación, el cual acude a los agentes de la gestión y estos a su vez, hacen uso de las dimensiones de la gestión.

Como una de las actividades en equipo, que desarrollaron las autoridades asistentes al diplomado fue al entregarles un documento como Estudio de caso, titulado "*El conflicto en la Escuela Morelos*" donde se pretendió reflexionar, en base a una situación ajena al contexto en que se desarrollan las participantes al diplomado, pero no tan lejos de la realidad que viven y comparten en sus labores cotidianas; esto les permitió distinguir y enfocar las diferentes dimensiones de la gestión, que viven en sus respectivos contextos y esto fue lo que comentaron:

> *(DS 3) "Dentro de la dimensión organizacional en este caso se puede detectar la personalidad del director, aquí se percibe una ausencia de líder académico, ya que delegar no significa el éxito además se inclina mucho por los demás tiempos".*
>
> *(DP 1) "En este caso, y dentro de la dimensión administrativa, al gestor no le gusta la cuestión administrativa; tal vez esto se deba al desconocimiento del mismo".*

(S 2) "Tocante a la dimensión Pedagógica, se puede notar que se limitan al seguimiento del proceso de enseñanza".

Ponente: "Esta dimensión no comparte experiencia en la Gestión. Y en la práctica real, así es".

(DS 2) "La comunitaria, los padres de familia se involucran en los contenidos y ellos no deben meterse".

(DS 3) "Ahí yo difiero un poco, se debe contemplar a los padres, no solo en materia o malas notas, sino en todo el proceso, pero eso sí debe ser una participación comprometida".

Con estas aportaciones es claro que muchas veces la gestión hace uso de las dinámicas, pero en ocasiones no se vinculan, se esperan ver o percibirlas por separado y es muy complicado relacionarlas. Mucho se comento, a lo largo de las sesiones, que las actividades administrativas absorbían mayor parte del tiempo que se dispone:

Ponente: "La dimensión administrativa no permite conocer a la Escuela como esta funcionando del todo..."

Lo que muestra una pequeña, pero importante evolución en el concepto de gestión ya que al identificar las dimensiones fue incrementando el punto de vista de las asistentes; cuando menos eso se percibió en el módulo I.

Ya que las directivas iban conociendo poco a poco la forma de trabajo de la Universidad y sobre todo, la didáctica de sus ponentes, se da inicio con mayor confianza al módulo II, cuya intencionalidad fue elaborar un diagnóstico educativo, el cual se basa en la reflexión, la participación, el apoyo metodológico y los referentes teóricos propios del campo de la gestión; el cual recurrió a muchos de los trabajos de campo, del trabajo en equipo, y de la organización que se da en el interior de cada una de las escuelas y que no solamente son trámites de la Función Directiva:

(DP 2) *"La información no solamente debe de ser estadística y cuantitativa, que en cierta medida nos ayude, pues hay que hacer las comparaciones, entender bien qué efectos tienen esos datos estadísticos, lo que estamos tratando de ver qué está*

afectando a la dimensión pedagógica- didáctica, si este informe lo estamos haciendo que no sea a personas, que no sea solo para el cumplimiento con las autoridades, sino que sea una herramienta de trabajo y apoyo".

De esta aportación se puede determinar que la información que se iba obteniendo de cada centros de trabajo, ya no era un simple cumplimento normativo, sino que éste les podía servir como un instrumento de apoyo en beneficio de su centro de trabajo. Así la gestión no solo es la entrega de información sino la comprensión, la comunicación y la búsqueda de acción en beneficio de la educación y sus actores –apoyando el comentario sobre la aportación de nos proporciona el autor Herrera Mariano respecto al éxito de la gestión en las escuelas-.

(DS 3) "Un problema que veo pero que está fuera de nosotros, es el ausentismo y la deserción; por poner un ejemplo, para valorar la calidad de mi escuela y hasta cierto punto se nos hace injusto porque, bueno la mayoría que se fue, por su propia voluntad es porque los papás decidieron darlos de baja por no contar con recursos económicos; da tristeza ya que son niños que desertan por no tener los medios y desespera porque ni como ayudarlos".

Pese a esto el ámbito o dimensión administrativa no es tan lineal; también permite abordar otros caminos

(SD) "Con las actividades administrativas, nosotras o al menos quienes nos encontramos a cargo de grupos y equipos de trabajo, llevamos una previsión de recursos, el control normativo, pero sobre todo en la organización de tiempos y espacios".

Es cierto que dentro del campo de la gestión, las directoras identificaron su labor principal en las actividades administrativas, pero reconocen que no lo es todo; así lo confirmaron en el diplomado:

(D. USAER 1) "Necesitamos estar siempre presentes buscando estrategias, actividades, retomando esto que es el sensibilizar a los maestros".

Y ello se puede comprobar cuando fueron analizados los textos de Frigerio, Poggi y Tiramonti[83]; pero sobre todo, cuando se vio el tema –ya en específico– del diagnóstico:

> *(DS 3) "El manejar el análisis de documentos que apenas es una parte de toda esa evaluación que se va a hacer para diagnosticar y que implica todos los documentos, todo lo que la escuela pueda utilizar para llegar a una valoración, también implica una opinión de la comunidad, encuesta para los padres, encuestar a los docentes y alumnos; lograr una entrevista con la comunidad externa para saber qué opinan los de afuera hacia adentro, esto es muy reciente e innovador porque siempre ha dado miedo consultar a la gente para saber que opinan de mi escuela".*
>
> *(ATP 2) "El diagnóstico, para mí, es una herramienta para realizar análisis de las problemáticas de diversa índole de la gestión educativa; se trabaja en forma colectiva, pero hay que proponer trabajo colaborativo de todas las personas".*

Ya avanzado el módulo II y ya elaborado el diagnóstico en los centros correspondientes o con el personal a cargo, se observó mucha inquietud por parte del grupo que conformó el Diplomado:

> *(D. USAER 1) "Nos enfocamos en lo que es la dimensión pedagógica didáctica y la organizacional, me llama la atención todos los puntos pero aquí nos iríamos sobre en qué tanto los docentes de USAER como los de primaria, entienden el programa, que no lo manejan, desgraciadamente y el cómo llevan a cabo la planeación didáctica de enseñanza en el aula, que es fundamental, cómo concebimos nosotros la enseñanza y el cómo proporcionan las ayudas pedagógicas para facilitar los aprendizajes y en algún momento cómo se evalúa. Y el que nos cuesta otro trabajo es la organizacional ¿porqué? Porque aquí es donde nos estamos vinculando con otras escuelas y tocaría un punto relacionado con lo que dijo la maestra, hasta donde puede entrar USAER, la labor de USAER principalmente es trabajar con menores que tienen problemas de aprendizaje, no de conducta, que el aprendizaje repercute en la conducta es aparte".*

83 FRIGERIO, POGGI Y TIRAMONTI, Op Cit.

Dentro de la práctica y bajo percepción que se obtuvo del diagnóstico, muchas de las participantes pudieron notar que el ejercicio gestivo requiere de la participación, compromiso y del trabajo en equipo. Pero también reconocieron que su trabajo no se encontraba a la deriva y que poseían un conocimiento, aunque no a fondo, de lo que la gestión pretende lograr y les recomienda:

> *(DS 3) "Dentro de todo este contexto, pienso que no estamos en la calle de la amargura, en lo que cabe hay cosa que tienen mucha prioridad por la intensidad del problema y hay otras que se pueden aceptar como algo que hay que detectar. Todo para mí, es interesante, creo que hemos tomado medidas en lo pedagógico – didáctico, organizacional también, aunque hay aspectos peligrosos como el trabajo en equipo y todo administrativamente no se diga; en donde tenemos debilidad es en la socio –comunitaria porque ahí habla de llegar a un proceso en el que debemos detectar comportamientos ¿qué comportamientos podríamos desear de los alumnos, de los docentes, de los directivos, de los agentes educativos?".*
>
> *(SD) "Diagnosticar el trabajo directivo es para conocer el nivel de comprensión que manejan los directores en gestión educativa, esto como una respuesta a las necesidades educativas".*

La evolución del grupo fue incrementando y de ello tuvo mucho que ver el asesoramiento por parte de los ponentes. Se puede considerar que la intención de ser un espacio de reflexión del Diplomado sí se fue logrando progresivamente

El módulo III "*Diseño del Proyecto Educativo*" permite mostrarnos un amplio panorama de lo que las directoras aportaron para el diseño del proyecto educativo, aunque existe un apartado de este tema, solo se muestra el cambio de las asistentes en relación a la gestión, pero sin olvidar que este modulo incrementa sus conocimientos en cada uno de los elementos que posee la práctica:

> *(DS 3) "Yo creo que todo lo que se había ganado con este nuevo proyecto 2001 – 2006 que más o menos iba a llegar una forma de trabajo se estaba ganando, porque eso de la nueva escuela urbana ya todo esta planeado un seguimiento de todas estas nuevas acciones con esta medida que tomaron siento que están dando*

un retroceso muy grande, como directores hay maestros que de 25 años ya los están llamando para subdirectores su juventud los puede ayudar, vaya su entusiasmo porque no cualquiera quiere ser directivo, siempre hay un entusiasmo para este puesto pero en experiencia es mínima".

La aceptación de que la gestión va avanzando, se fue introduciendo en el trabajo de las escuelas y que recurrió a los directivos para aprovechar su experiencia y mejorar el ejercicio gestivo es, a propia percepción, porque el diplomado fue desarrollando una reflexión y adaptación que logró mejorar la práctica en la práctica misma:

(D. USAER 1) "No necesariamente tenemos que cubrir todo el curriculum, por eso tenemos que ir en lineamientos que nos dieron y están desglosados, se supone que Iztapalapa se hizo independiente del D. F; a los maestros les inquieta como voy a evaluar, que tengo que evaluar, a nosotros como juez no me interesa tanto el resultado sino el proceso que el niño este llevando a cabo por la institución; ahorita tenemos una disyuntiva entre docentes y a mí como a ustedes, como hacerle para que realmente funcione, incluso llegamos al punto de que a mi carrera magisterial me va a reconocer esto, cuando me vengan a evaluar, o sea, desgraciadamente ya viene marcado en los lineamientos, en el programa de fortalecimiento pero bueno, que tanto de lo que nos están manejando y estipulando ya viene conforme a lo que ellos van a trabajar y realmente es otra cosa muy diferente a lo que estoy viendo que se maneja en el nivel".

La reflexión se hizo presente conforme avanzaron los temas y las sesiones; cabe destacar que no solo la reflexión estuvo presente, también el análisis y la noción de la gestión fue enriqueciéndose gracias a los aprendizajes adquiridos:

(ATP 2) "Ellos nos dicen en 5 años, tenemos esta visión, de acuerdo a este plan educativo vamos a lograr esta misión nosotros tenemos que planear actividades que contribuyan al logro de la misión y eso me tomara una parte del tiempo, yo por ejemplo lo contemplo no por 5 años, sino por un ciclo escolar, entonces yo tengo que arribar a ciertas metas no; así es como nosotros lo estamos midiendo, porque ellos lo ven a largo plazo, las normativas a largo plazo y a nivel macro... y yo como

un nivel micro, aunque sea sector, se ve a mediano plazo y ellas (directoras) a corto plazo".

Este comentario logró desarrollar una observación importante; muchas veces la planeación que se ha realizado tanto en la escuela, como en las normas educativas, no se contempla la verdadera situación de las escuelas, por un lado la interpretación de las sesiones, la gestión solicitó innovación y transformación, por otro lado la promoción del cambio llegó a repercutir en el trabajo cotidiano. Hay que reconocer que la mayoría de las asistentes entregaron su proyecto con hechos más reales y con el cometido de que el trabajo en conjunto es mejor.

El objetivo del módulo IV *"Gestión del Proyecto"* fue analizar en conjunto con su comunidad de práctica, todo el proceso y alcances del Proyecto Educativo. En este módulo se aplicó la técnica *Lluvia de Ideas* de la cual se extrajo:

(DS 3) "Organización escolar es la planeación en una escuela; aspectos metodológicos que conllevan una serie de acciones"..... "Bueno, es todo aquello que esta planeado en una escuela; es la gestión que realiza el director en todas las acciones que tiene planeadas. Ahí va todo lo relacionado con las dimensiones escolares todo lo que entra en lo que es organizar la escuela, también en el aspecto administrativo, en el aspecto metodológico - didáctico, comunitario, entonces es una gestión que se realiza en la escuela y que en termino global lo maneja como organización escolar pero conlleva una serie de acciones, que se organiza con la comunidad escolar".

Para estas alturas del desarrollo del diplomado, la ideología que poseían, respecto a la gestión educativa, no se enfocaba a una actividad o mandato, sino que para ellas se aperciba un producto de la relación de elementos en beneficio de la escuela y el aprendizaje. Otra opinión que enriqueció el concepto fue:

(ATP 1) "La gestión educativa es lo que esta ahorita en boga, todo lo que se está planteando es que los directivos y supervisores tengan el mejor manejo de lo que es la gestión educativa, que viene a ser un cúmulo de

varios elementos que entran en juego en lo que sería un centro educativo ya no es nada más la cuestión administrativa que se trabajaba o ya no nada mas enfocado a que tiene que ser el director el todólogo, sino que tiene que ver la manera o forma de organización, de motivación; son varias competencias directivas para poder llevar una gestión educativa como la que se esta contemplando en este diplomado. Llegar a conocer e integrar a todos los actores educativos que entran en la institución llámese escuela, sector o zona para que puedan llevarse a cabo los propósitos y que entren en juego todas estas situaciones que pueda el director manejarlas y que a la vez integre a todo su personal; esto es un gran cambio pues es lo que se está pretendiendo alcanzar".

Con estas líneas se puede apreciar que en las sesiones el apoyo por parte de los ponentes y la experiencia ya poseída de las directoras, logró acrecentar sus conocimientos en este apartado.

(SD) "A la innovación en nuestras escuelas donde se involucra a todos los actores escolares, todos cooperan llegando a acuerdos y entre todos encontremos en cual de estos se puede encontrar algún tipo de innovación".

(DS 3) "Si nosotros llevamos a cabo lo que es la investigación – acción, que generalmente lo hacemos, de hecho lo estamos haciendo siempre, y ver que aquí nos lo están manejando como gestión educativa y contar con que puede haber gente que aporte cosas valiosas".

Se involucró a la investigación – acción y la planeación como herramientas importantes para el cumplimiento de los objetivos gestivos. Así es como se puede percibir a la gestión durante el desarrollo del diplomado y gracias a las intervenciones de las directoras, supervisoras y apoyo técnico, se logró el enriquecimiento de cada una de las sesiones.

Ya en el módulo V *"Tendencias en la Gestión Educativa"* se pretendió identificar y reflexionar sobre las tendencias y reformas educativas; además de adquirir elementos conceptuales para proporcionar mayor explicación a sus centros de trabajo y lograr comprender los cambios efectuados en la sociedad. Ya teniendo en claro lo que en un

principio fue el ejercicio gestivo y analizando en la unidad condiciones de la educación básica en México y América Latina, surgieron comentarios, como:

> *Ponente: "Respecto a la discusión sobre la actual situación de la educación, se consideran cuatro grandes problemas a los que se tiene que enfrentar la educación y de los cuales son: equidad, descentralización, globalización y privatización...."*

Estos cuatro problemas influyeron en las directoras para que indagaran en sus respectivos campos de acción el reflejo e impacto que lograron envolver a sus escuelas.

> *(S 1) "Noto que no hay un apoyo para los niños que no pueden viajar para conocer de cerca la historia.... apoyo que si sucede en las escuelas privadas".*
>
> *(DP 1) "En mi profesión siempre traté de entender el nivel socio – económico de cada lugar, ya que influye en la educación. No se puede, es mas no debemos estandarizar".*
>
> *(ATP 2) "No hay tal equidad, al leer los textos, podemos concluir que se esta viviendo una descentralización social".*

Aunque en diferentes cargos, la educación básica atraviesa situaciones distintas y la gestión tiene que apoyar y compartir las problemáticas sociales. Algunas de las problemáticas en discusión fueron: *Gobierno Centralista; Herencia autoritaria; y la Descentralización.* Al desarrollarse estas tres problemáticas bajo puntos de vista profesionales, las asistentes incorporaron en sus comentarios otros aspectos relacionados con la situación económica y social, resultados de aprovechamiento, etc.; lo que abre el debate con relación a los cambios que ocurrieron y de lo que pudo presentárseles:

> *(DS 2) "Considero que la educación en nuestro país es vista como un centro maquilador, por ello el que la formación sea técnica".*
>
> *(ATP 2) "Se habla mucho de innovación y cambios, pero la realidad es que desgraciadamente en nuestro país, no se invierte en espacios adecuados para impartir nuestras funciones".*

(SD) "Al tocar los puntos de Descentralización y autoritarismo vemos con tristeza que existe una falta de visión para poder ver a las personas, me refiero a los alumnos, como una inversión".

Ponente: "Este aspecto es muy importante..... la educación jamás es vista como una inversión; mas bien es vista por quienes nos representan, como un gasto".

Ante estos puntos y con la aportación del ponente, se da pie a un debate de ideas a lo que el ponente tuvo que escuchar y poner orden. Muchos de los temas que se abordaron –en este y otros módulos– guiaron hacia la reflexión y el conocimiento de nuevas tendencias, sobre todo porque la concepción de gestión ya no es en base a autoridades, sino que para este módulo ya se incluyeron trascendencias políticas, situaciones metodológicas por las que se atravesaban –en esos momentos–, y sobre todo, eficiencia en la práctica y resultados:

(S 2) "Actualmente existe demasiada competencia laboral, por lo que es necesario agudizar nuestros procesos y el profesionalismo".

(ATP 2) "Lo que define a un Estado es su autocontrol político, económico y gestal; somos federal (....) es decir, posee una constitución que se adapta a sus necesidades".

Las dos directoras comentan sobre la importancia que posee el mantenerse en conocimiento de los sucesos y acuerdos que se establecen en nuestro país. Sin olvidar que dentro de la gestión existe el control por establecer mecanismos de mejora escolar, con la finalidad de mantener siempre la visión de una educación de calidad y fortalecimiento de valores que se reflejen en la sociedad y que estos a su vez, deben contemplar la situación actual por la que atraviesa nuestra sociedad y la demanda laboral.

3.2.2 Concepción sobre la función directiva.

Un elemento visto a lo largo del diplomado y que forma parte de la gestión educativa es la función directiva; siendo ésta una fracción propia de la gestión, puesto que el cargo directivo hace referencia al desarrollo de nuestras escuelas y a sus propias tareas educativas que cotidianamente se realizan para el logro de objetivos.

La función directiva juega un papel estratégico dentro de la gestión, lo que requiere de conocimientos para vincular las tecnologías y la comunicación; así como el trabajo en equipo y el aprendizaje de nuestras escuelas. Quienes ejercen determinada función directiva reciben el nombre de "*agentes de cambio*"[84] debido a que ellos son concebidos como facilitadores de innovaciones y mejoras en la conducción del proceso educativo; por ello el Diplomado promovió la revisión conceptual y el ejercicio directivo para crear conciencia de la trayectoria que dicho cargo merece, pero lo más importante es el cómo se ha desarrollado dicho cargo. Trabajando en cada sesión a conciencia y sin olvidar que se encontraban en práctica. Surge la *autorreflexión* en donde cada una expresó alternativas de acción o se aconsejaban, una a las otras, no cruzar por determinadas líneas gestivas.

Cada uno de los módulos presento determinado número de unidades y cada unidad fue estructurada por temas que cubrieron el objetivo planteado en los módulos; sin duda todos los módulos abordaron a la función directiva como el elemento clave para alcanzar los objetivos previstos en la Gestión Educativa.

El desarrollo de "*competencias para la profesionalización de la gestión educativa*"[85] les permitió observar con tranquilidad aquellas características que han logrado alcanzar basándose en esfuerzos y habilidades, pero que no fueron vistas como logro, sino como un cumplimiento. La concepción de la función directiva poco a poco fue transformándose, conforme avanzaba el diplomado; no se trataba de un asunto unilateral y de mando, mas

84 TEJADA, Fernández, J. "LOS AGENTES DE LA INNOVACIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS"; Edit. Aljibe; Málaga España, Pág: 56.

85 Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, "DIEZ MÓDULOS DESTINADOS A LOS RESPONSABLES DE LOS PROCESOS DE TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA"; Módulo 3; Ministerio de Educación de la Nación; IIPE Buenos Aires; Pág.: 22

bien ya contaba con la participación y un trabajo en equipo, visualizando como lideres que representan a su comunidad escolar.

Con estas inquietudes y tomando en cuenta su experiencia, la función directiva no solo se define por el conducir y saber administrar, sino por todo lo que significa su *ser, saber hacer* el cual es: "*ser líder, saber negociar, saber delegar, saber diseñar estrategias de acción, saber intervenir, ser responsable de la toma de decisiones* y sin olvidar *el saber convocar al trabajo en quipo para entre todos, buscar la solución al problema"* Esto es a grandes rasgos lo que la función directiva desarrolla y no solo al interior de las escuelas, sino que también en la supervisión, como coordinador o jefe de sector y sin olvidar que también es un apoyo técnico pedagógico para el cambio y transformación en el sector educativo.

Del Diplomado también se comentó, entre sus sesiones, la importancia que pose el contar con oportunidades para fortalecer sus competencias y habilidades. Puesto que la práctica es fundamental, del mismo modo lo son el conocimiento y el apoyo de asesorar. Fue mucha la práctica, pero la teoría fue consistente, así los aprendizajes adquiridos del personal docente y directivo repercutirán en el aprovechamiento escolar de los alumnos. Los retos y desafíos que enfrenta, año con año, ciclo con ciclo y sexenio con sexenio, la educación básica y sobre todo, la función directiva, necesita forzosamente de actualizarse y revalorar sus conocimientos.

En el primer módulo y a lo largo del mismo, se analizaron temas relacionados con: a) problemas que se manifiestan en la función directiva; b) retos ante los cambios y c) expectativas de la función directiva. Como inicio del módulo, se habló de un diagnóstico en el proceso de transformación y construcción, en el cual estuvo presente la práctica cotidiana y el conocimiento empírico, lo que aportó algunas criticas del ejercicio directivo:

> *(DP 1) "El director escolar, posee el poder de convocatoria y competitividad".*
>
> *(SD) "El papel del director se enfoca mucho a la función y control de la escuela, de reuniones y del proyecto educativo".*

De estas dos aportaciones se noto como el ejercicio de la función directiva se centra en poder, función y control; lo que se pretende ver con estas aportaciones, es que la función directiva es vista y / o entendida como la autoridad que vigila el trabajo realizado en su centro educativo o con el personal a cargo.

> *(DS 3) "El director muchas veces es visto como un coordinador".*

Se analizó la organización y el cumplimiento normativo, lo que reflejo un distanciamiento pedagógico del director para con su comunidad, dando la imagen de coordinador.

Respecto a la participación, esta disminuye en cuanto el ponente comenta respecto a la mejora en la práctica directiva se encuentra en el diagnóstico y lo que éste implica:

> *Ponente: "Comentar las problemáticas de la escuela entre maestros es parte del diagnóstico y del trabajo en equipo".*

Para la función directiva en este módulo, fueron las piezas descriptivas que desataron inquietudes por descubrir cambios y actividades en su práctica misma:

> *(DP 1) "Con frecuencia es en nuestra experiencia donde no se aplica la reflexión y en la meditación no hay conciencia para valorar la actividad que día a día desarrollamos".*
>
> *Ponente: "Los directivos deben ser lideres, no solo por el carácter, sino porque se ganen a la gente o a sus colaboradores".*

Al comentar el punto sobre que los directivos deben ser "lideres", se produjo en las directoras gran inquietud para apoyar este apartado, ya que el tema fue comentado dentro de su cargo, pero el reconocerlo es muy distinto. Las asistentes demostraron mayor interés por el desarrollo del módulo siguiente.

En el módulo II se trataron, con mayor auge, puntos clave, como el trabajo en equipo, el diagnóstico pero bajo una visión de estrategia de conocimientos, la comunicación que existe en su comunidad escolar y de los problemas que se manifestaron dentro de sus respectivas instituciones. El tema del diagnóstico, tuvo la intención de hacer un recuento de los sucesos dentro del ejercicio directivo, así como ir descubriendo el grado de participación que proporciona la comunidad hacia su directivo y la preparación con la que se contaba, hasta ese momento, para responder a los cambios e innovaciones:

> *(SD) "Dentro del diagnostico, también analizaremos el trabajo directivo, esto para comprender y conocer la noción que manejan los directivos en gestión educativa, como respuesta a las finalidades educativas".*

En este módulo no solamente entregaron un trabajo escrito, sino que también utilizaron la reflexión para realizar un enfoque analítico de lo que hasta esos momentos, se estuvo haciendo. Conforme fueron desarrollándose las unidades, el concepto de función directiva fue abordando más elementos. Primero se hizo un recuento del ejercicio directivo a cargo:

> *(S 1) "Tengo poco tiempo de estar de supervisora de zona y me cuesta trabajo relacionar las actividades administrativas y las técnico-pedagógicas".*
>
> *(DS 3) "Aunque yo tengo ya tiempo de ejercer como directivo, aún así todavía creo que me falta conocer más".*
>
> *(DS 2) "Como directora tengo prácticamente tres años, pero ahora que me cambiaron de escuela, parece que soy nueva en esto".*
>
> *(ATP 2) "Nosotros no tenemos mucha incidencia, no trabajamos directamente con directivos son los supervisores quienes se encargan de ese trabajo y bueno, así se van bajando; pero como Apoyo Técnico Pedagógico, yo le entro a todo, hago visitas de acompañamiento y todo, ah, pero el jefe de sector, no lo hace".*
>
> *(D. USAER 1) "Nosotros como Educación Especial nos enfocamos a la dimensión pedagógico – didáctica aquí nos topamos mucho con problemas con relación al docente".*

(S 1) "Yo como supervisora ¿qué puedo hacer realmente? si mi labor principal con los directores es hacerlos participes de lo que queremos lograr para que sea realmente un trabajo en equipo".

Como se puede apreciar, las participantes (ATP 2) y (S 1) compartieron con sus comentarios, que la función directiva ya sea como director, subdirector, supervisor o ATP se enfoca a determinadas actividades y elementos, ya que algunos trabajan con alumnos, otros con directivos y así correspondientemente; sin olvidar que la práctica directiva realiza mayor participación y trabaja con todo una comunidad y requiere forzosamente del trabajo en equipo.

(S 2) "La escuela y la comunidad van a generar algo que es la participación. La participación, según entiendo, es una serie de actividades, mediante las cuales los individuos se hacen presentes y ejercen influencia en cierto sector".

(ATP 2) "En la participación social de la escuela, entran los compromisos de los padres de familia".

En repetidas ocasiones, se califico a la participación de padres de familia como el mayor obstáculo por las intervenciones que realizaban, ya sea por calificaciones, por desacuerdo en decisiones o por su presencia tan constante; pero sin duda y favoreciendo al apoyo técnico, la participación en beneficio de las escuelas permiten abrir caminos para todos los personajes involucrados en beneficio y desarrollo del cambio educativo.

(DP 1) "En mi escuela un día al mes se les da a los padres lecturas para que trabajen con los niños, esto ha motivado mucho a los alumnos y se involucra a todos los actores; los maestros seleccionando textos, los alumnos y padres de familia asistiendo pero sobre todo participando".

(DS 2) "En la mayoría de las escuelas no se ha tomado conciencia de que somos actores educativos, si estamos partiendo de nuestro compromiso, este tiene que ser compartido por lo que actualmente, no existe ese compromiso".

Una característica de la Función Directiva es que en muchas ocasiones la comunidad escolar no comparte la visión, esto se debe principalmente a la carencia de apoyo o una guía, lo que provoca roces al tomar caminos distintos:

> *(S 2) "De lo que he observado en las escuelas, cada quien tiene un fin y aparte se desconoce la visión de la escuela, en pocas palabras, cada quien va por su lado. Se desconoce hacia donde va la escuela, cada quien entiende el termino a su manera y parece que se trabaja en equipo por que llenamos el mismo formato, pero cada quien entiende una cosa".*

Aportaciones que surgen del desarrollo del diagnóstico, reconociendo también que fueron dudas que muchas directoras venían arrastrando y que en el momento en que las pudieron expresar, no titubearon en realizarlo. Entre otras experiencias también se observó que:

> *(DS 3) "La acción del director es muy importante, entrar al territorio es conocer el ámbito escolar, todo lo que son los espacios desde las aulas, los laboratorios hasta los talleres; el director debe conocer el territorio para saber donde trabajará; es decir, hablo de varios aspectos importantes que deben de tomarse en cuenta, la concepción de instrumentos (...) que se tendrán que llevar a cabo para contrarrestar acciones y realizar lo planeado, aquí nos habla de todo lo que se debe construir y para eso se necesita una buena planeación"*.

Tocante al punto de que la función directiva, en práctica, requiere del conocimiento del campo de acción de los instrumentos con los que se cuenta, de la disponibilidad de los recursos y de las acciones para ejercer:

> *(DS 3) "A pesar de la diversidad en formación se puede trabajar en equipo, puesto que los problemas son de todos".*

La formación dentro del cargo directivo es fundamental, tanto maestros como directivos requieren de conocimientos para el ejercicio y cumplimiento claro de los objetivos. Ya

para las últimas sesiones, además de que se revisaron los textos correspondientes, se aclararon dudas con respecto al diagnóstico; se dejo en claro que las actividades de quienes ejercen una función directiva son amplias y requieren del apoyo de sus comunidades del asumir compromisos, pero sobretodo de tener la característica de líder:

> *(DS 3) "El director necesariamente tiene que supervisar, para ver como se trabaja, ver que cosas se están usando, ahí también se encuentra con obstáculos cuando los maestros no quieren ser observados, no quieren ser vigilados, ahí también el director tiene que convencer al personal de que esa es una acción necesaria de construcción, también el orientar al docente para irlo preparando, para ir explicando el por qué de las cosas, el por qué se tienen que hacer observaciones, pero que se entienda que se hace para ayudarlo a crecer y a mejorar su práctica".*

Esta es una explicación breve de la labor de un directivo líder, pues guía, encamina, comenta y se conduce en pro de la mejora escolar. Además de mejorar la función directiva, comentaron estrategias de mejora para el siguiente ciclo:

> *(SD) "Desde el inicio se debería hacer la planeación del año y que los dos directores de ambos turnos, se lleven bien, ya que regularmente están compitiendo. Iniciado el año hay que analizar lo realizado para aprovechar las fortalezas de cada quien".*
>
> *(DS 3) "Una vez que el director ya conoce todo ese ámbito, nos llevan a la salida del territorio es decir, al conocimiento total y aquí entra la reflexión de lo que esta bien y de lo que esta mal entonces en reuniones colegiadas se analiza, el director en un momento dado expone que es lo que observó que es lo que vio, todos analizan si esta bien o esta mal, lo que se esta viendo es el proceso de evaluación desde el momento mismo de que se están plantando las cosas".*

Hasta este momento el concepto de función directiva deja a un lado el control para involucrar al trabajo colegiado, compromiso y apoyar, pero enfocado al saber guiar, es decir, el liderar.

El módulo III cuyo propósito fue la construcción del proyecto escolar en base al trabajo cotidiano y a las actividades que realizaron con su equipo de trabajo y la información que arrojo el diagnóstico en el módulo pasado:

> *(D. USAER 1) "Ya tenemos el trabajo con padres (diagnóstico) pero por lo que observamos en la escuela tenemos que tener un camino más enfocado, mas especifico llegarle por lo que nos están pidiendo..."*

Nuevamente el diagnóstico permitió reconocer la inquietud que venían arrastrando de tiempo atrás para consultar alternativas que mejoren su función directiva:

> *(D. USAER 1) "La zona que yo atiendo, principalmente, son inmigrantes, son hijos de pepenadores y es gente que no tiene estudios y demás, entonces son necesidades educativas especiales y tu vienes y me dices que tengo que partir de un programa especial donde enseñamos a los maestros a trabajar con un perfil grupal donde enseñemos a trabajar a los maestros de acuerdo a su grupo y bueno, ya te dijimos como esta tu grupo, necesitas trabajar este y este aspecto porque sino, no vas a poder con lo que viene y entonces las situaciones administrativas nos dice sabes que tienes que cubrir tu curriculum".*

De las sesiones, se supo que en educación especial las reglas cambian, que encaminan sus objetivos hacia otros fines, a pesar de que corresponden al nivel básico; pero la actividad directiva es la misma:

> *(D. USAER 1) "Nosotras teníamos como principal situación dentro del diagnostico el trabajo con padres, pero con este nuevo programa de fortalecimiento educativo y social, estamos enmarcando el trabajo hacia con maestros al entrar a grupo; pero que nos surgió la duda de cómo podríamos experimentar algo así como lo que ya teníamos poco estructurado porque en las comunidades donde trabajamos no nos ayudan mucho a estimular valores, cuando los papás se dedican a la venta de drogas, hay prostitución en la esquina de su casa, es muy difícil atacarlo desde la escuela pero si es un problema muy grave, digo, porque tenemos problemas*

de conducta muy fuertes dentro de las mismas escuelas por los mismos motivos. Incluso en algunos casos de aceptación del servicio, porque aunque estemos presentes hay quien dice "¡a mi aula no pasan!, aunque tengamos apertura con el director y nos preguntamos ¿para dónde?".

El punto de vista de cada nivel directivo motivó el interés por la reflexionar sobre lo se estaba desarrollando en sus centros y en su práctica directiva:

(S 1) "Algo que debemos de reconocer maestra, y también insistir es en la evaluación (....) del diagnóstico obtuvimos que mis alumnos no están aprendiendo, pero yo ¿que estoy haciendo para que aprenda?, ¿en qué estoy fallando?, necesito decirlo, con que yo misma razone no basta; es difícil y si el maestro es difícil de quererse evaluar, pues mucho mas lo son los directivos".

Estas aportaciones son un poco complicadas de interpretar, la intención es mostrar que para la función directiva, muchas veces su acción como líder se complica; ya sea por no existir una buena integración o porque no hay una buena planeación en el trabajo:

(DP 1) "Ellos (los maestros) hacen un proyecto que en primera instancia son guiados por una comisión y es lo que he pretendido hacer pero no acabo de involucrar a todos pero no acabo de hacer que dejen de hacer ese divorcio y realicen un plan de trabajo de grupo".

(DS 3) "En un curso, que nos proporcionó la coordinación, habla sobre el trabajo en equipo, me llamo mucho la atención porque ahí habla desde la integración, la conformación, la consolidación y el éxito total, entonces yo estoy entre la 2ª y 3ª etapa, pero siento que ha sido bastante exitoso lo que en dos años hemos logrado, porque había mucho individualismo en mi escuela, había mucho sobre estimación.... A mi lo que me costo trabajo consolidar, fue el hecho de que, mira a lo mejor tu tienes 10 años de carrera y los normalistas tiene 4 años, pero aquí todos somos docentes y aquí no se trata de presumir si tu sabes mas o menos aquí se trata de unificar criterios y llegar a un punto en común para el trabajo, fueron 2 años de trabajo en el que yo comencé casi, casi dirigiendo las sesiones. Ya que rompieron esas barreras de interactuar, pues no se saludaban en los pasillos, ya

logré mejorar mucho las relaciones humanas, porque lo mismo puede estar en la mesa junto a uno de tecnológicas, el que da español".

Los temas de este módulo se enfocaron a la planeación y al proyecto escolar como los puntos centrales con la explicación de cada tema. La función directiva fue vislumbrada como la coordinación y el asesoramiento, mas no con la imposición de momentos, fases y operación del trabajo colaborativo.

(S 1) "Mi plan de trabajo tiene que esta casado con esas actividades no debe haber divorcio. La supervisión esta completamente involucrada en el plan en el proyecto, y aun los directores lo han dicho, en el momento en que el maestro lo tiene, ahí es donde indiscutiblemente separan y es ahí donde tenemos que andar grupo por grupo, bueno, maestro por maestro corriéndoles, por eso que inquieto, ahí si quiero llegar para orientarme y ver como puedo lograr mayor coherencia en el proyecto en el que vamos a trabajar".

(DS 3) "Es la organización del trabajo institucional; bajo una visión de lo que hay que hacer y de lo, bueno es dirigir un proceso institucional; es conducir hacia la toma de decisiones. Es la visión de lo que hay que hacer en la escuela y cómo lo vas a hacer".

Las opiniones de las directoras fueron cada vez con mayor peso informativo, pero se reconoce que sus experiencias en cuanto a contenido informativo crecieron a grandes pasos. Su participación resultó muy recreativa para las compañeras en cada sesión. El concepto de función directiva habla mas de una coordinación de trabajo en equipo con miras al compartir una visión, responsabilidades y al diseño de estrategias de acción en donde todos salgan beneficiados.

Al igual que en el módulo III, el módulo IV también retomo al proyecto escolar como punto de enfoque, solo que aquí se lograron rescatar mas opiniones de las por parte de las directoras. Aunque se repitieron puntos como proyecto escolar, planeación y plan de trabajo –los cuales se analizaran en el siguiente apartado-, se rescató la ideología de las asistentes con respecto a la definición de función directiva.

El módulo IV *“Gestión del Proyecto”* trató, por medio del análisis, acciones de los directivos su práctica y del discutir sobre la importancia del proceso del proyecto escolar, el fortalecimiento de las competencias directivas en beneficio del cambio e innovación de su propia práctica; es decir, ya en marcha el proyecto escolar, la función de cada directora tuvo que ser a conciencia de lo que demanda el mismo proyecto, en pocas palabras su conducción y guía se centro en el cumplimiento de estrategias y fases del mismo proyecto:

> *(DS 2) “La Dirección escolar, debe conocer las diferentes dimensiones de la práctica directiva; yo no puedo empezar a tomar decisiones puesto que después de haber pasado 4 años con la misma maestra, tienen ya actividades muy arraigadas y no puedo empezar, no es posible exigirles que partamos de cero. Poco a poco he hablado con la gente para decirles que para imponer y analizar lo que se esta haciendo, lo que no funciona retomo y hago un reacomodo, poco a poco estas dimensiones se van abriendo en el aspecto administrativo. Hemos hablado de cómo se había trabajado, yo les digo... platíquenme como lo hacían; finalmente el aspecto administrativo no tiene muchas modificaciones que hacer; en la dimensión pedagógica, pues ahí si, yo he trabajado en muchas escuelas; la dimensión social empieza hablar mal los padres de familia de la directora “No, que es eficiente, empiezan a darle a una coba” y uno no cree hasta que no se demuestre lo contrario, no me esta dando coba, y así en cada uno de los rincones de la escuela se empieza a encontrar cosas desconocidas que uno a simple vista es bien visto y empieza uno a tratar de negociarlo”.*

La explicación que proporciono la directora, fue porque en la primera sesión de este módulo, se les solicito a las directoras, como técnica de clase, aportar una palabra y posteriormente su definición. El comentario nos explica que la función directiva es la dirección de la escuela, sin embargo esto no quiere decir que un director al acceder al cargo sea un gran conocedor, las situaciones cambian, el ambiente cultural cambia, lo que requiere es actualizarse, por lo menos aquellos elementos que integran su ejercicio cotidiano:

(DS 3) "La verdad me fortalece mucho como líder, porque siento que no estoy haciendo tan mal las cosas. Haciendo una reflexión de todo lo que implica el conocimiento y la acción de todo esto, pues todavía hay mucho que hacer en mi escuela".

Como ya se comentaba el hacer de un directivo requiere de mucho tiempo y trabajo en conjunto. En este módulo la participación fue mucho más interesante, pero sobre todo, fue consultiva y de reflexión:

(DS 3) "Los maestros y directores estamos desempeñando un papel muy amplio, yo siento que nuestras autoridades nos están poniendo en el papel de Mesías y "cambia el mundo, cambia todo lo malo de la escuela y cambia lo que no esta bien" pero aquí hay algo muy importante que esta fuera de nuestro control, ni con diplomados, ni con cursos, podemos cambiar la inteligencia emocional de los docentes, eso es con lo que tenemos que lidiar en un colegio; como ejemplo yo tengo docentes muy capacitados y académicamente alcanzan niveles muy altos de capacidad pero como personas ahí salen muchos comportamientos, es difícil; juntar el trabajo en equipo es donde nos enfrentamos con varios problemas; trata uno de conjuntar con trabajo en equipo, de hacerles sentir que van a rendir frutos y se requiere de experiencia de unos, capacidad de otros, el intercambio de experiencias. Y es un proceso que vamos desarrollando los directores, estamos logrando unificar criterios".

En cuanto se detectaron los problemas en sus centros de trabajo, ya puesto en marcha el proyecto educativo, las directoras recurrieron a la asesoría del ponente, para buscar estrategias, acciones y evaluaciones que les permitan guiar a su comunidad bajo la bandera de Líder:

(DP 1) "Para la responsabilidad y compromiso que tenemos hacia la comunidad la figura central es un líder, es de formalidad que viven tomando buenas estrategias para que el proyecto escolar en cuestión de las escuelas sea un gran apoyo para nuestro trabajo; esa concientización que le toca hacer al director con todo el

personal, es lo más significativo que nos habla de ese cambio; pero que viene desde cada persona, desde cada individuo".

(DS 3) "El director líder conduce, bajo una guía, se hagan las cosas. El director lleva a metas o alcances. Ojo, no digo que el director tenga que imponerse, que a veces si es necesario, pero estamos hablando que nuestra función es de lograr metas de común acuerdo y bajo un mismo objetivo....."

En apoyo a uno de los textos analizados en sesión, se comentó:

(DS 2) "Siguiendo a Bolívar, habla de un nivel comprensivo, la persona que encabeza un grupo de personas con quienes trabaja, tiene ciertas habilidades, tiene conocimiento de lo que las personas saben y desarrolla competencias, esa parte humana que posee toda la gente, hay que impulsarla hacerla valer, impulsar metas de trabajo entre compañeros".

La función directiva requiere de mucha reflexión, trabajo y del brindar apoyo. Es cierto que la autogestión favoreció en un alto grado al desarrollo de la educación, pero ahora junto con el proyecto escolar y el desarrollo de competencias, la dirección en las escuelas permite la libertad de acción sin olvidar la visión que cada escuela posee:

(ATP 2) "Debemos buscar las causas, a veces tenemos estrategias de acompañamiento real en las escuelas, las escuelas que camina, que se organizan para trabajar casi se van solas, creo que no es necesario estar ahí, el director se va un día y no pasa nada".

Además de que se favoreció el conocimiento de la función directiva, como una construcción significativa de cambio educativo y del saber ser del ejercicio directivo; esto quiere decir, que el concepto de función directiva cambió *al ejercicio de un líder que apoya a sus colaboradores* y que no debe perder el interés, no debe olvidar el motivar la búsqueda de estrategias nuevas y dinámicas, que aunadas al proyecto escolar transformen la educación.

3.2.3 Concepciones sobre el proyecto escolar.

El diplomado atendió muchos aspectos relacionados con la gestión y la función directiva, desde el ¿qué hacer? hasta el ser y saber hacer; pero este recorrido no significaría nada, sin la conducción de un eje temático y con una intención específica: el *proyecto escolar.*

El proyecto escolar, por definición de las asistentes, visto como la adaptación hacía lineamientos institucional del sistema educativo, resultaba la fórmula para controlar los movimientos institucionales a base de formatos y normas que de cierta manera vigilaban las acciones ejecutadas. El concepto inicial con el que se arranco el diplomado, provocó cierta confusión entre lo realizado por cumplimiento de una norma, con la utilidad de aprovechamiento que maneja el proyecto. Es con la construcción del diagnostico, el que permitió la intervención de los actores educativos, la experiencia y el compromiso compartido; así fue analizado con el texto de Frigerio, en su libro: *"La planificación de las instituciones educativas"*[86]*,* ya que nos comenta sobre la importancia que pose la planificación y se puede apoyar si es estratégica. Si bien es cierto, la gestión en las instituciones educativas alcanza muchas más fortalezas, si se comprende a la planeación como estrategia de mejora y acompañamiento en el proceso de *construcción, desarrollo evaluación y seguimiento.*

Tocante a los elementos de *diseño, desarrollo, evaluación y seguimiento* del proyecto escolar resultaron muy similares a procesos que ejecutaron con anteriores y de los cuales aprovecharon para hacer entrega de los trabajos solicitados por el diplomado. Lo curioso fue, que muy a pesar de ser elementos ya trabajados con anterioridad, es a partir de la experiencia del diplomado que cada uno toma sentido y se comprendió el vinculo que poseen dentro de la práctica.

La *evaluación* y *seguimiento* resultaron estrategias de intervención que consintieron ajustar y reorientar los procesos desarrollados, algo en que las directoras asistentes no habían analizado. El *seguimiento* como elemento flexible del proyecto, proporcionó la

86 FRIGEIRO, op. cit.

confianza para la ejecución de todos los elementos y sobre todo, fue considerado para su aplicación en las actividades cotidianas.

El enfoque que el diplomado otorgó al proyecto escolar, fue del camino que al ser planeado con claridad, en conjunto, por medio de un compromiso y precisión puede guiar a los centros educativos hacia la transformación y solución de los problemas, de acuerdo a los objetivos, la visión y la misión propuesta.

Dentro del módulo I se analizaron aspectos tales como *innovación, cambios y retos de la función directiva en la práctica,* pero también se considero la *transformación y la construcción de un estudio de caso* como el proceso de sensibilización y reflexión colectiva conforme avanzan las sesiones. Iniciado el módulo y abordando el proyecto escolar como punto de reflexión, este traía una concepción de:

> *(D. USAER 1) "El proyecto es para lograr algo y tiene que aprenderse de la escuela".*

Por su parte el ponente agregó:

> *Ponente: "Recordemos que logramos el compromiso colectivo por medio del Proyecto Escolar. El Proyecto Escolar mejora lo que está presente, echar a andar un proyecto provoca cambios escolares y no dinámicas, para mejorar o transformar".*

Concepciones que descubrieron una idea de proyecto escolar bajo la mira de aprendizaje y mejora, los cuales no se encuentran lejos de la realidad; pero no solo estos términos surgieron de las sesiones; conforme se desarrollaron las unidades de este módulo, las opiniones y experiencias fueron acumulando mas elementos:

> *(DP 1) "Yo considero que el objetivo es salir adelante con el Proyecto Escolar por medio de su construcción, bueno, digamos que es una pieza clave".*

Ponente: "Con el proyecto escolar se logra la integración y el trabajo colectivo, que es lo que dicta los cambios... además de ser el eje de acción de profesores y contenidos de asignaturas".

Las aportaciones, en cuanto a contenido conceptual, fueron escasas la mayoría fueron dirigidas al trabajo en equipo y a la falta de compromiso por parte de la comunidad escolar de quienes ejercen determinando cargo gestivo. Apoyando estas nociones, en el módulo II se abordaron referentes teóricos y metodológicos de los cuales el director, junto con su comunidad, reflexionaron sobre la situación y problemáticas de su centro de trabajo por medio del diagnóstico.

(S 2) ".... de los tres módulos de ¿cómo elaborar un diagnostico?, los tres coinciden en que entre mas datos tengamos va a ser mejor nuestro diagnostico, abarcando incluso no nada más a los ámbitos de la escuela sino también contemplando la relación con la comunidad".

Recordando que en el módulo II se estableció, como producto de evaluación, la elaboración de un diagnóstico, el cual tuvo que considerar las dimensiones analizadas en horas sesiones; para ello conforme se entregando avances, surgieron dudas y comentarios:

(ATP 2) "¿Cómo queremos diagnosticar las cuatro dimensiones?, rimero necesitamos una rendición de cuentas, la cual se obtiene de la información estadística y haciendo una valoración cualitativa, nos reportan deserciones, aprovechamiento escolar, cuantos maestros, relación maestro alumno, etc. todos esos datos se pueden valorar cuantitativamente y una vez que se concentran a nivel sector se hace unas valoraciones cualitativas, que es nuestro informe final, lo que se realiza es la rendición de cuentas; ahora estamos viendo que se quiere y vamos a utilizar la técnica K-J que promovió el jefe de la coordinación estatal, con esta técnica vamos a identificar debilidades fortalezas y obtener nuestros nudos críticos para hacer nuestra planeación estratégica participativa integral para el próximo ciclo escolar".

Como objetivo especifico, de las unidades de este módulo, resulto la elaboración de las estrategias para el diagnóstico, el cual tuvo que responder a las preguntas: *¿qué diagnosticar?, ¿para qué hacerlo?, ¿qué se espera del diagnóstico?* y *¿qué técnicas, procedimientos y estrategias utilizar?*

> *(DS 3) "En secundaria esta muy vinculado el plan anual, con proyecto escolar ¿Cómo manejas el diagnóstico? Diagnosticas si la escuela esta funcionando, como escuela de calidad. ¿Para qué? Coyoacan es privilegiada hay mucha competencia, para elaborar el rendimiento de cuentas. ¿Qué técnicas? Nosotros enfocamos las técnicas pedagógicas (constructivismo y grupos) Estrategia las enfocamos dependiendo el ámbito de acción. En secundaria en el formato: Introducción ¿por qué ser PEC? Diagnóstico cuantitativo: Exámenes de diagnóstico muy apegados a la primaria, analizamos a los primeros con habilidades de aprendizaje haciendo heterogéneos los grupos. Cuadros de concentración".*
>
> *(DP 1) "¿Qué queremos diagnosticar? Los resultados el diagnóstico del 2003 los que nos dieron resultado y los que no, ya lo vimos en CT. Los maestros hicieron su trabajo, después se reunieron en trabajo colegiado sacando las características más grandes. Yo no lo conozco. ¿Para qué? Para llevar a cabo actividades concretas en el nuevo proyecto. ¿Cómo lo vamos a hacer? De la rendición de cuentas por grupo determinar acciones concretas llevando un seguimiento de estas llegando a detectar el mayor problema: que no es la comprensión lectora sino la conducta. Creo que estamos llegando ya a que diagnosticar".*

De las preguntas señaladas, cada nivel fue incorporando o modificando las interrogantes, de tal manera que estas lograran cubrir la información que presento cada nivel, dependiendo del cargo en que se encontrarán:

> *(DP 2) "¿Con quiénes? Con todo el cuerpo colegiado de la comunidad, maestros, alumnos, padres fe familia. Yo creo que ya estamos entendiendo que es un diagnóstico".*

A pesar de que cada nivel y cargo posee su problemática y estrategia de acción, las directoras declararon –algunas entre comentarios- que por medio de la explicación y el desarrollo del diplomado es que se logró comprender al diagnóstico como un compromiso y una planeación. Del análisis, aplicación y reflexión, resultado del ejercicio, el diagnóstico causo boga en cuanto fue realizado:

> *(D. USAER 1) "No hemos hecho un proyecto tan completo a partir de las 4 dimensiones. Para empezar lo que queremos del diagnóstico es enfatizar los propósitos de USAER con los maestros, designar las metas educativas dentro de los planteles educativos, pero también queremos, desde cierta perspectiva, saber la manera de ver del maestro el apoyo de USAER y ver realmente si lo que nos planteamos al inicio del ciclo escolar se esta cumpliendo, si se cumplió o no..."*

Considerando al diagnóstico como una perspectiva misma de transformación y mejora escolar este no se efectúa en el orden que precisa; mucho se comento que ya en práctica se encuentran con obstáculos como establecimiento de fechas y entrega de avances, lo que dificulta la esencia del proyecto, ya que no se respeta el orden de creación que debe seguir:

> *(ATP 2) "Primero rendimos cuenta antes de y después valoramos y lo que resulta es mi diagnóstico con esta técnica. Primero evaluó como me fue en el año, por medio de las orientaciones para la evaluación escolar que tiene 10 variables: desempeño uso de recursos, consejos de participaron, etc., con diferentes indicadores que se tienen que evaluar, qué hice, qué logre, qué propuestas y hasta ahí dejo mi rendición de cuentas, después aplico la técnica, y de ahí obtengo el diagnóstico".*

De esto se consideró que el proyecto es un formato o documento que pretende la comunicación y participación del colegiado, pero no es visto como un proceso de construcción, así fue percibido por algunas autoridades, esto al compartir en sesión su primera experiencia en la presentación del proyecto escolar:

(ATP 2) "Cuando vino la primera generación del PEC que es ésta que esta terminando, los supervisores no supieron como realizarlo, ósea ya se sabían una manera de hacer el proyecto, un plan anual escolar, se lo sabían de memoria, entonces cuando les dijimos hagan un proyecto escolar se preguntaron ¿cómo?. No le entendieron entonces dijeron, no te compliques ni yo tampoco sígueme entregando lo anterior, lo otro después lo haces. De ahí la necesidad de dar una atención un tanto diferente y no creo que sea muy despiadado finalmente el objetivo es el mismo en teoría, el objetivo de las escuelas como el de la organización de las escuelas se apega a un plan en el plan anual escolar. En el proyecto escolar detectan una problemática en relación a las estrategias pero no lo corrigen, yo ya lo revise y no esta, lo hicieron como un intento en unos proyectos en valores educativos, pero eran los mismos que se llevaron al año pasado, pero no es cuento, aquí pones el titulo, aquí el objetivo y aquí la estrategia, ósea no les dieron chance a las escuelas, ni las herramientas, de elaborar un verdadero proyecto escolar. Quiero valores, ¿qué estrategias? su objetivo planteaban hablarle al niño que la bondad es buena, las actividades, todos portarse bien y estar atentos".

(DS 3) "A pesar de que mi proyecto esta enfocado en valores tenemos ejes a tratar, manejamos la lectura, el fomento a los valores y la comunicación y yo siento que es un punto crucial para que funcione la escuela es saberte comunicar entre todos; esto tres ejes transversales están fusionados para que se enlacen unos con otros y todo lo que se haga en la escuela lleve este camino, pero fíjate en el caso de la lectura si hemos de ser honestos yo quiero que alguien me diga si a funcionado la lectura en su escuela, porque la verdad la lectura no se pueden escoger esta tiene que ser de cajón, los 3 días de Agosto que nos dedicamos a elaborar el proyecto, nos mandaron un folleto enfocado a las estrategias de la lectura y los tres días te la pasas hablando de la lectura entonces ¿cómo organizas el proyecto con los otros aspectos?; entonces en primaria siento que puede ser mas fuerte la organización pero en secundaria tienes que convencer a todos los maestros, sea cual sea su especialidad, a que hay que leer y en matemáticas decirle al maestro que lea aunque sea 15 min. a la semana, pero lea con los muchachos algún texto relacionado con su materia alguna biografía, porque el meollo del aprendizaje esta precisamente en la lectura, total que establecimos 10 estrategias diferentes, unas más creativas que otras y unas más amplias que otras, sin embargo esta es una debilidad para mí".

(SD) "La Coordinadora de Zona es una persona con mucha ambición muy comprometida y ahora si llevamos un buen trabajo, este año fue comunicación, valores y nuevamente lectura y este año entramos al PEC, me acaba de dar una hoja donde la valoración que hace el PEC, en otras palabras no tienen ni idea de que es un proyecto pero tiene ganas por lo tanto le entramos".

De las experiencias compartidas en el módulo II se percibió que las directoras consideraban al proyecto escolar como el trabajo que realizaron en el Plan Anual. La elaboración del Plan Anual se realizo durante mucho tiempo y su contenido informativo aunque es muy similar al del proyecto, no es lo mismo; tal se explica en el módulo III.

Ya consientes las directoras del ¿para qué, cómo hacer y con quienes diagnosticar?, es decir ya elaborado y entregado el diagnóstico el módulo III pretendió diseñar una herramienta estratégica para otorgar solución a la problemática identificada:

(DS 2) "Ya hicimos el proyecto los primeros 5 días de labores en la junta con los maestros y ya cada quien se va a trabajar en su isla como siempre; sino lo importante de ahí es diseñar actividades que le den fortalecimiento a ese proyecto escolar, y que trabajemos entorno a la problemática detectada".

Ponente: "Los proyectos educativos parten de otros enfoques respecto a la planeación, por ello es que, a la planeación, la vivimos en nuestra rutina diaria, bajo un tiempo, frente a una planeación hacia las estrategias, los procesos de trabajo aborda situaciones que tiene que ver mucho con propósitos de este trayecto que hay entre una cosa y otra no".

Del intercambio de ideas en las sesiones, compartieron la importancia que posee la planeación en el diseño del proyecto; pues la planeación se vincula con todas y cada una de las actividades realizadas en el centro de trabajo. Después de analizar el diagnóstico y del tema de planeación estratégica, ambos temas se visualizaron como una pericia del director y la comunidad educativa:

(S 1) "Maestra, si dentro de la planeación la vinculación con el proyecto educativo no es lo mismo entonces tenemos que insistir porque la mayoría de las veces no es planeación, sino que es información; entonces ya empezamos a ver que no hemos logrado lo que queremos por lo mismo que nos dio ese resultados; puesto que anduvimos en nuestras escuelas investigando, es mas tuvimos que hablar con los maestros, entonces eso es lo que estamos trabajando para reforzar lo que tiene nuestro proyecto de innovación".

Se descubrió que, en los centros de trabajo, el proyecto se encontraba conectado con planes y proyectos – como el anual, el de aula, etc. – trabajo en equipo, por el colegiado y que fueron retomados y entrelazados para adaptados, así como orientarlos hacia el proyecto escolar:

(DS 2) "En educación primaria: se hace el proyecto basado en las problemáticas, etc. Y les dice el director "tienen que presentarme su plan por grado, y también el plan por grupo". En educación secundaria se hace el proyecto y les dice el director su plan por asignaturas y luego su plan individual por maestro y por parte de las autoridades".

(S 1) "La idea es que nazca el plan del proyecto y de ahí voy a sacar mis actividades anuales".

Ponente: "¿Qué es el proyecto educativo? propósitos del proyecto educativo, importancia del diagnostico en la planeación, la misión como razón institución, la visión como razón de ser de la institución, los objetivos que se pretenden alcanzar el diagnostico nos sirvió para fundamentar la existencia de determinadas problemáticas de las cuales se desprendieron el plan de trabajo con propósitos, estrategias y diferentes responsabilidades. Hay que cuidar mucho esa articulación, porque un proyecto debería de entenderse de donde se comienza a leer, podría ser que leyendo las actividades o el propósito de un ámbito ya nos pudiéramos percatar por donde anda la problemática planteada".

Ante esta confusión ideológica, la ponente explícitamente distinguió:

> *Ponente: "El plan anual ve al proyecto como una rebanada del pastel; o sea, lo que el plan anual contiene puede hablar de muchas cosas, puede contener mucha factibilidad, pero un segmento del plan anual debe saber a que lado se refiere el proyecto y efectivamente es lo que vamos hacer".*

Con esta pequeña pero importante explicación, fue como cambio el enfoque respecto al proyecto escolar, además de que se replanteo el primer proyecto que poseían las directoras. Para la segunda unidad del módulo las asistentes se centraron en lo que ya era el diseño del proyecto, es decir, ya en conocimiento de lo que es y la amplitud que posee el proyecto escolar.

Muy a pesar de que cada función directiva (subdirectora, directora, jefa de zona, supervisora, apoyo técnico pedagógico) recurrió al proyecto escolar con la misión específica de cada cargo, se solicito la presentación del proyecto de acuerdo a las siguientes fases: *diseño, desarrollo y evaluación,* etapas que fueron analizadas y desarrolladas en las sesiones bajo un cuestionamiento diverso:

> *(DS 2) "Dentro de la información que entregue, que por cierto es muy poquita, falta que afine con el consejo técnico, para que podamos trabajar algunos elementos, que nos hagan aterrizar algunos otros elementos del proyecto; sobre todo con relación a las acciones concretas, siquiera una por cada profesor para que se fortalezca el proyecto.. Y de ahí que trabajemos lo que es el desarrollo y la evaluación".*

Para la elaboración concreta y específica del proyecto se analizaron estrategias, acciones, objetivos, recursos (humanos, materiales y de tiempo), en fin todos aquellos puntos y elementos vistos durante el desarrollo del diplomado, que forman al proyecto; con esto se pretendió indicar cuánto de lo diseñado cubre con los componentes de ejecución:

(ATP 2) "A nivel macro de un sector, los propósitos educativos es obvio que los queremos alcanzar, pero nuestro campo de intervención son las situaciones escolares, por eso la pregunta, ¿los objetivos tendrían que marcar únicamente en la intervención de las escuelas?".

Otra de las directoras, agregó:

(S 1) "Bueno, aquí es diferente, trabajamos entre todos el proyecto del sector, nace de juntas con los que nos reunimos, con los supervisores, vemos lo que podemos lograr, lo que no podemos lograr y después de ellos o antes, ya trabajan los subdirectores y luego vemos trabajos con la coordinadora operativa y siempre se realiza así, hasta llegar con los maestros y siempre es doble el trabajo".

El diseño del proyecto respondió a la interrogante de *¿cómo elaboramos el proyecto?* Por medio de estrategias y líneas de acción, dispuestos a trabajarse en equipo y de común acuerdo –como se comentó en el párrafo anterior–, el solucionar problemáticas y sobre todo, que manejó una perspectiva de investigación acción, todo esto con un fin, y que además esta herramienta permitió la búsqueda de información, pero principalmente de conocimiento:

Ponente: "El proyecto es muy importante porque nos proporciona información. Yo creo que tenemos que seguir en esta búsqueda de formas de trabajo que nos permitan realmente vincular los distintos enfoques de planeación distinta, nuestro trabajo cotidiano de relacionarlos en el proyecto, lo más interesante es que hay que ir viendo como la propuesta nos esta conviniendo al plan de trabajo general".

Como se explicó, el desarrollo del proyecto, ya en la práctica al interior de los centros de trabajo, les permitió conocer a cada participante, que tanto de lo que se diseño favorece la mejora y dio solución a la problemática planteada:

(SD) "Yo aquí veo que el proyecto escolar sufre un cambio, se supone que ahora los compañeros deben estar empapados e informados y ya después los uno al anteproyecto. Como teoría se esta llegando a un gran logro, en teoría, tal es el

caso de mi escuela, mi proyecto es este y muchas autoridades están apoyando, pero muchas mas dicen "este no es mi problema" porque ya al llegar a las escuelas se viven cosas bien diferentes, que no influyen en el proyecto educativo".

También se compartió:

(DS 3) "Maestra, yo quiero compartir una experiencia... en un taller que se realizó con docentes, el cual se llamaba "unamos esfuerzos" se enfocó básicamente a la detección de fortalezas y debilidades el famoso FODA y ahí nos viene otro diseño o sea que ya hay muchas propuestas y elementos que hay que tomar en cuenta ya en el proyecto, ahora bien enfocados hacia la misión y la visión, vienen también acuerdos, propósitos y objetivos; son lo mismo, ahora veo que viene por objetivo especifico, cuando siempre lo hemos manejado en forma general, cuando ya entra uno a los ámbitos; yo ahorita ya estoy en vías de terminar el proyecto, con lo que me aportan los maestros yo dependo mucho de lo de ellos para que yo pueda construir, entonces ahorita yo ya llevo avanzado; a mi me llenan mucho las actividades que ellos proponen porque además colocarlo por separado del plan de trabajo y ahora lo tengo que tomar en cuenta en mi cronograma. Como ejemplo también viene por cronograma y otra parte importante, el seguimiento y la evaluación que antes, dentro del mismo cronograma se manejan los tiempos pero ahora lo que se hace muy novedoso con lo del FODA (fortalezas, oportunidad, debilidades, actividades) como que sugieren nuevos elementos, lo que serían los acuerdos vendrían siendo las propuestas de actividades que vamos a llevar a cabo; entonces este año nos llegó una de esas nuevas sugerencias, ahí viene que el director tiene la libertad de quitar o agregar otros elementos que no vengan ahí, por ejemplo el año pasado nos pidieron que pusiéramos los obstáculos, que ahora vienen siendo las debilidades, por ello pusimos los obstáculos y luego los acuerdos, entonces cada año viene un poquito variado pero lo que si viene en este documentos que me parece muy bueno, es la evaluación y seguimiento; ahora no me quedo claro como debe uno de evaluar, como llevar el seguimiento, se me ha dificultado y a mis maestros, porque si uno esta en proceso de aprendizaje, ellos están en pañales. Me colocan: "se llevara el proceso de aprendizaje de los alumnos..." pero yo les pido que me digan cómo le van a hacer, es que a lo mejor la idea es muy bonita, pero yo necesito que me digas como lo vas a efectuar, que actividades van a llevar a cabo, yo les coloqué sugerencias,

pero si les pido muy claro y preciso cómo lo van a hacer, no qué es lo que van a hacer".

Aportaciones que enriquecen e ilustran el proceso por el cual atraviesa el proyecto, tanto en su elaboración como en su ejecución; el proyecto ya en marcha despertó interés en la búsqueda de mayor información teórica, pero sobre todo que por medio del debate se aclararán dudas; esto no es el primero proyecto que elaboraban las directoras, ya conocían el proceso y el procedimiento, pero no había tenido un análisis, ni habían hecho conciencia del alcance que puede tener un proyecto bien estructurado. Sin olvidar que el seguimiento es fundamental, tal lo explicó una de las directoras:

(DS 3) "Nadie, ni el personal que esta llegando a darnos asesorías a los directivos con lo del proyecto, nadie a sabido decir nunca como unificar el proyecto escolar con letras claras, al final de cuentas con todo lo que se esta viendo, y sobre todo que hay gente que piensa que tiene todo muy en claro, es que no hemos sabido vincular, por ejemplo el curso – taller decía que venían los pasos que están en el documento para elabora el plan de trabajo y como elaboran el proyecto, entonces los maestros decían y en que parte los conectamos maestra, entonces yo les dije el propósito del proyecto no puede ser diferente del plan de trabajo, esta conectado y el plan de trabajo para nosotros son las acciones que vas a realizar conectadas con el proyecto, este es el mismo propósito, los mismos objetivos y le dijo ¿dónde entra el plan de trabajo? por ejemplo lo conectaría con el plan de acción porque entonces ahí ya vienen todas las actividades que se conectan con elementos del proyecto escolar pero además se toman en cuenta otros factores por ejemplo tenemos que tomar en cuenta que actividades están relacionadas con tu proyecto, podemos tomar del catálogo (...) las salidas a un museo, las salidas ecológicas, tienes que retomar que tipo de actividades se desarrollaron en la escuela, tienes que tomar en cuenta dentro de todo esto; gracias a dios este año ya llegaron los lineamientos de organización y capacitación en secundaria y en coordinación ha mandado a todos los directivos a tomar estos cursos, y que bueno porque la verdad si presionaba mucho el inspector estas son actividades que deambulan en el plan de trabajo".

(DP 1) "Yo lo que veo de problema al proyecto escolar, será la falta de edificación del proyecto hacia el trabajo, porque a lo mejor yo ya lo comprendo, pero los

compañeros todavía no acaban de visualizar que es una herramienta de trabajo que nos va ayudar a mejorar en el trabajo, porque yo considero que todos aportan. Finalmente este año ya hemos comprendido y nos queda muy clara la importancia de la evaluación y el diagnóstico".

Tocante a la evaluación y seguimiento del proyecto escolar el módulo IV el principal objetivo, para el presente trabajo, fue el analizar los procesos de acción, evaluación y seguimiento para alcanzados los objetivos propuestos en el proyecto educativo. A pesar de que en el desarrollo de este módulo, se presentaron varios contratiempos, se analizó y reflexionó sobre la importancia de llevar una evaluación, pero sin olvidar la continuidad y seguimiento que se le tiene que otorgar al proyecto.

Como actividad inicial se realizó una dinámica conceptual con lo que se pudo apreciar el cambio ideológico que poseían las directoras.

(S 2) "El proyecto escolar es la clave para responder su pregunta, y este mismo, se podría interpretar como una innova... Dentro del proyecto escolar se nos enseña como se va a elaborar y que característica deben de transformar, sí podríamos considerarlo una innovación en la educación".

(DS 2) "Un proyecto no es acertado, se tiene que ajustar, sin olvidar los propósitos establecidos; donde cabe todo, cualidades, metas, visión, misión. Es decir, debemos buscar la justificación de tal actividad".

Muchos temas fueron analizados en sesiones, hubo fichas técnicas, exposiciones, en donde se habló de competencias profesionales; también compartieron experiencias del proyecto educativo ya en acción:

(D. USAER 1) "Las metas son algo que no debemos de olvidar, es lo que nos vamos a proponer. Si el proyecto habla de lecturas, pues lo que se propone es visitar frecuentemente la biblioteca".

(DS 3) "La realidad la encuentras cuando tienes escuela, si tu escuela esta dando éxito, si ya lograste el trabajo de equipo, si verdaderamente ya todos tus maestros ya rompieron su individualismo, ya te consultan, ya intercambian materiales,

metodologías y estrategias y tu como le haces para controlar que evaluar. La realidad es que se cumpla hasta lo más simple, para mí eso es el verdadero éxito del proyecto escolar. El verdadero éxito del proyecto es la credibilidad el compromiso y el cumplimiento de los acuerdos".

Como se dijo "el verdadero éxito del proyecto es la credibilidad y el cumplimiento de los acuerdos", ciertamente este sería uno de los éxitos del proyecto, pero en la práctica *real* es que:

(DP 1) "Después de esa serie de estrategias hay que pensar cuales me van a servir para hacer mi plan de evaluación".

(DS 2) "Las estrategias se plantean dentro de una planificación y nos acompañan en todo un proceso de lo que uno quiera hacer, realizar dentro de una institución. Las estrategias que se planteen provienen de un marco de referencia para la solución de los problemas que se generan".

Así la solución de problemas es el éxito, pero para descubrirlos tenemos que ir evaluándolos continuamente, es decir, demostrar que realmente se esta trabajando, que se presentó la transformación en las escuelas; así lo compartió una directora:

(DS 3) "El plan de trabajo debe contener estos elementos y el proyecto este" lo único que puedes aquí conectar son los propósitos que van a ser los mismos pero nos dan así como que el esqueletito de lo que tienes que concretar..... la semana pasada me avisó mi inspector que tendríamos una reunión de escuelas PEC ahí nos hablaron mucho de la calidad de las escuelas PEC y del compromiso de tener una escuela PEC ya no es tanto que tu proyecto escolar sea eficientísimo que este bien organizado, estructurado a la perfección, sino la demostración de que se esta trabajando".

De los comentarios, textos proporcionados y las reflexiones, las directoras participantes estuvieron de acuerdo con el siguiente comentario:

(SD) "Siento que lo que nos esta fallando mucho es el seguimiento, puesto que tenemos las herramientas, las ideas e incluso los recursos, pero lo que nos falla mucho maestra, creo que todas estamos de acuerdo, es ser perseverantes".

La ponente responde:

Ponente: "La intencionalidad de este diplomado fue el diseñar un proyecto escolar o un proyecto educativo, después se pone a trabajar, se desarrolla, se evalúa, se hace un seguimiento, se va viendo como va evolucionado que avances, que sucesos, que dificultades van teniendo, es decir una valoración del proceso y esto nos ayuda para volver a ser el nuevo plan para el siguiente ciclo escolar".

La intencionalidad que tuvo el diplomado junto con la experiencia de las directoras demostraron, permitió determinar que el proyecto escolar no es utilizado como una herramienta de mejora y de transformación escolar, el cual posee un proceso y una serie de elementos, los cuales forzosamente conducen al trabajo en equipo, el compromiso, la revisión a los aspectos sociales, comunitarios, pedagógicos, administrativos y culturales, para su diseño, desarrollo y evaluación, sin olvidar que este requiere de una valoración constante para determinar alcances y debilidades; mas bien fue concebido como un precepto por el cual se podría analizar la situación social y económica de la escuela.

Para el módulo V el concepto de proyecto escolar fue analizado como una forma de responder y enlazar toda la información recabada a lo largo del Diplomado:

(DS 3) "La participación social es el estudio de todos, hay muchos aspectos comodines y parte de la sociedad; indiferencia por parte de los padres en la educación publica, así es que a través del PEC se beneficia esta situación, pero provoca otro tipo de fenómenos."

(SD) "La rendición de cuentas en todos los aspectos, técnico – didáctico, diagnósticos, estrategias, instrumentos evaluación, es decir todo el proyecto escolar, nos demuestra que actualmente no estamos en el ideal, pero si se están logrando cambios".

Rendir cuentas en la comunidad educativa, ha sido la obligación y esfuerzo por el cumplimiento de los objetivos y también fue visto como el aumento en cantidad de trabajo, porque:

> *(ATP 2) "Continuidad, es un problema fundamental, como se sabe cuando llega un nuevo sexenio hay que cambiar todo y el trabajo que logramos en unos meses o hasta en un ciclo escolar, se va a la basura, no sirvió de nada".*

En las dos últimas sesiones se analizó el tema de seguimiento y evaluación, muy a pesar de que muchas aportaciones manejaron el cambio de gobierno y de función directiva, como una característica de no otorgar seguimiento o como la separación en la continuidad de los procesos, proyectos y planes educativos; algunas otras reconocieron el significado de este hecho:

> *(DP 1) "Las reformas y la falta de continuidad es lo que no nos permite alcanzar la calidad, continuamos con prácticas tradicionales y en otros lugares no dudo, que se conformen con entregar avances, reportes, etc., sin importarles el análisis, la reflexión, el trabajo en común acuerdo y la investigación. A uno mismo le cuesta evaluar ¿o no?, el seguimiento nos cuesta, pues reconozcamos que nos falta práctica".*
>
> *(DS 2) "Es muy cierto, nos falta mas ejercicios del seguimiento".*

Ante tales comentarios, la ponente comenta:

> *Ponente: "Es importante que seamos capaces de realizar una critica constructiva, a la política nacional pero retomemos lo mejor de las nuevas tendencias, rescatemos lo primordial, claro haciendo una reflexión en comunidad, respecto a las reformas educativas hagamos conciencia sobre la educación básica en nuestras escuelas, para así promover en nuestro personal a cargo y en nuestras actividades, ya sea individualmente o en comunidad, la auto evaluación".*

A lo largo de cada uno de los módulos, el reconocimiento de que no se encontraban preparadas para proporcionar un seguimiento al proyecto, destacó el interés que cada una de las asistentes en el desarrollo del los temas enfocados al diplomado. Sin olvidar que con este punto, las directoras enfocaron en el proyecto escolar el instrumento de planeación del proceso educativo, el cual vincula el trabajo docente y la participación social, lo que conlleva a la mejora de los aprendizajes del alumno. Además el proyecto educativo, evaluado continuamente, permite examinar logros, fortalezas y debilidades del centro de trabajo, de su dinámica y recupera los procesos mejor ejecutas y con buenos resultados para aplicarlos en un futuro.

CONCLUSIONES

Formar parte de un diplomado tan lleno de conocimiento y enriquecido por experiencia y progreso ideológico como lo fue “Gestión Educativa para Directivos de Educación Básica”, permite distinguir las diferencias conceptuales que surgen de entre la experiencia empírica con la orientación que otorga la teoría; así como el impacto que provoca un curso de actualización en la vida cotidiana de los funcionarios directivos.

Al inicio de las sesiones del diplomado, los comentarios realizados por las directoras, asentaban un conocimiento lineal respecto a los conceptos claves de su cargo directivo. Cuando se abordaron tema en referencia a la *gestión educativa,* sus expresiones y compartir experiencias, se apreciaban con firmeza y enfocado hacia normatividades y cambios establecidos; y fue por medio de la reflexión respecto a los textos, el desarrollo de ejercicios e intercambiando experiencias, como su percepción mostraba otro concepto pero ahora hacia una búsqueda de alternativas y estrategias de acción, para transformar el proceso educativo.

Otra de cambios de percepción fue la *función directiva*, esta a lo largo de todos los módulos fue criticada, justificada y calificada por todas y cada una de las directoras; pasa de se representada como la autoridad y el control, para comprender que la función directiva permite referirse al líder como el sensibilizador y mediador entre los estatutos políticos, los procesos educativos hacia el interior de los centros escolares. Así dentro del presente trabajo, se puede determinar que la *función directiva* no solo refleja la figura de dirección, sino que abarca el compartir objetivos, intervenir por la institución en la que se encuentre, desarrollar por medio de la experiencia el estilo que le permita abanderar la visión y misión que todo centro educativo posee.

Con la finalidad de ayudar al análisis e investigación de todos aquellos interesados en la actualización de directivos, el presente trabajo de investigación permite apreciar, por medio de una critica constructiva, las necesidades cambiantes de la sociedad y de los procesos escolares, así como la vivencia de un curso de actualización permite desvanecer la cortina de ideas que muchas figuras directivas poseen al encontrarse en la conducción de un centro educativo. Ante la actividad de la función directiva, se confirma que los varios estilos de dirección son identificados por la forma de gestionar el centro educativo; estilos que permitieron apreciar, tanto a las directoras como a los ponentes, que la *función directiva* abre camino a la participación, al proceso de enseñanza – aprendizaje, al desarrollo de competencias profesiones y sobre todo a la reflexión - acción dentro de su ejercicio cotidiano.

Como ultima categoría analizada en el presente trabajo, *proyecto escolar* se percibió como la unificación de esfuerzos y el contratado donde todos los integrantes de un centro de trabajo el contenido les guía a profundizar sobre alternativas de actualización en todas sus modalidad; sin olvidar que también les conduce hacia la elaboración de documentos que sistematicen experiencias tanto laborales como profesionales.

Como pedagogos la sistematización de información es parte integral del hacer profesional y escolar. La formación de directivos, objetivo destacado para la creación de programas y planes de actualización, dentro del sistema educativo, permiten contribuir a la investigación y mejora de la práctica gestiva; creando alternativas de conocimiento teórico, que hace falta dentro de la práctica cotidiana.

Al sistematizar la información, se puede realzar importancia a que no todos los cursos de actualización, en la modalidad de diplomado, pueden ser tan enriquecedor como el que se analizó en el presente trabajo. Pues su contenido teórico fortalece los conocimientos previos que toda función directiva posee. Así se

puede reconocer que la actualización constante permite enriquecer acciones y visualizar los errores del pasado como experiencias de mejora. Sin olvidar que de la experiencia, se abre el camino para nuevas alternativas de formación, de investigación y de análisis para considerarse en actividades diarias.

De esta manera se puede concluir que de la experiencia al formar parte del diplomado, aunque sea como observador, me permite reforzar mi conocimiento; pero sobre todo en el apoyo de diseños de alternativas de actualización. Finalmente confió en que trabajos como el presente, contribuyan al análisis de realidades y a la reestructuración de conceptos dentro de las funciones directiva.

BIBLIOGRAFÍA

ALANÍS, Huerta, Antonio (1993), “LA FORMACIÓN DE FORMADORES. Fundamentos para el desarrollo de la investigación y la docencia”, Edit. Trillas, México.

ALFÍZ, I. (1996), “EL PROYECTO EDUCATIVO INSTITUCIONAL”, Propuesta para un diseño colectivo. EDT. AIQUE, Argentina. Capítulos: 1, 2, 3, 4, 5, 8 y 9.

AMARANTE, Ana María, “GESTION ESTRATEGICAS DE ESCUELAS”, Cuaderno de Trabajo para Directivos Escolares No. 2; Programa Nacional de Gestión Institucional, buenos aires.

ANTÚNEZ, S. (1987), “EL PROYECTO EDUCATIVO DE CENTRO”, Edit.: GRAO; Barcelona.

ARMAS, Castro Manuel (1995), “DIRECCIÓN INTEGRAL DE CENTRO EDUCATIVO”, Tórculo Edicions.

BALL, S. (1989), “LA MICRO POLÍTICA DE LA ESCUELA”, Paidos, Barcelona.

BORREL, Elvira y CHAVARRIA, Xavier, “LA PLANIFICACIÓN Y AUTOEVALUACIÓN DEL TRABAJO DE LOS DIRECTIVOS DE CENTROS DOCENTES”, Monografías Escuela Española; CISSPRAXIS, S.A., Barcelona.

CALVO Pontón, Beatriz; Zorrilla Fierro, Margarita; Tapia García, Guillermo y Conde Flores, Silvia (2002), “LA SUPERVISIÓN ESCOLAR DE LA EDUCACIÓN PRIMARIA EN MÉXICO: prácticas, desafíos y reformas”, París: UNESCO. RESEÑADO POR JUSTA EZPELETA.

Equipo de diseño de la Universidad Pedagógica Nacional, coordinador: Marcelino Guerra, Programa (2003), “DIPLOMADO: GESTIÓN EDUCATIVA PARA DIRECTIVOS DE EDUCACIÓN BÁSICA”; unidad Ajusco, México D. F.

FERNÁNDEZ, Estela (2001), “GESTIÓN INSTITUCIONAL. La construcción colectiva y permanente del proyecto educativo”, Ed.: NOVEDADES EDUCATIVAS, Buenos Aires

FRIGEIRO, Graciela, Poggi Margarita, Tiramont, Guillermina, Aguerrondo, Inés (2000), “LAS INSTITUCIONES EDUCATIVAS CARA Y CECA, Elementos para su gestión”, 2da. Edición, serie FLACSO, Buenos Aires, Argentina.

FULLÁN, M. Y Stiegelbauer, S. (1997) “EL CAMBIO EDUCATIVO”, Edit. Trillas, México.

GAIRIN, S. J., (1997) “LA EVALUACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR”, U. Autónoma de Barcelona, Patronato SNTE para la Cultura del Maestro Mexicano.

GENTO P., Samuel, (1999) “ORGANIZACIÓN PEDAGÓGICA DEL NUEVO CENTRO EDUCATIVO”, Coordinación: Antonio Medina Rivilla, Universidad Nacional de Educación a Distancia; Madrid, Primera edición.

HERRERA, Mariano (1996), “IDENTIDAD PROFESIONAL Y FORMACIÓN DE DIRECTORES”, Centro de Investigaciones Culturales y Educativas, Fundación Polar, Caracas.

IMBERNÓN, Francisco (1998), “LA FORMACIÓN Y EL DESARROLLO PROFESIONAL DEL PROFESORADO. Hacia una nueva cultura profesional”, Edit.: Grao, Serie Pedagógica, 3era ed., España

IMMEGART, Glenn, PASCUAL, Roberto (1995), “FORMACIÓN DE DIRECTORES DE CENTROS EDUCATIVOS: un enfoque práctico”, Serie Psicología, Vol. 5, Universidad de Deusto, Bilbao.

Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación, “DIEZ MÓDULOS DESTINADOS A LOS RESPONSABLES DE LOS PROCESOS DE LA TRANSFORMACIÓN EDUCATIVA”; Módulo 3; Ministerio de Educación de la Nación; IIPE Buenos Aires.

PALLADINO, Enrique “COMO DISEÑAR Y ELABORAR PROYECTOS. Elaboración, Planificación y Evaluación”. Espacio Editorial, Buenos Aires.

PAREDES, de Meaños Zulema (1996), “EL PROYECTO INSTITUCIONAL EN EL MARCO DE LAS TRANSFORMACIONES EDUCATIVAS”, 3ª. ed., Edit.: El Ateneo, Buenos Aires,

PASTRANA, Eloina (1997), “ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y GESTIÓN EN LA ESCUELA PRIMARIA: Un estudio de caso desde la perspectiva etnográfica”; Tesis, CINVESTAV Centro de investigaciones educativas y de estudios avanzados del I. P. N., Primera edición; México,

POZNER, P., “EL DIRECTOR COMO GESTOR DE APRENDIZAJES ESCOLARES. Ser directivo escolar”. Edit. AIQUE, Buenos Aires, Argentina.

POZNER, P., 2001, “GESTION ESTRATEGICAS DE ESCUELAS”, Cuaderno De Trabajo Para Directivos Escolares No. 2; Programa Nacional de Gestión Institucional.

POZNER, P. (2001), “GESTION ESTRATEGICAS DE ESCUELAS”, Cuaderno De Trabajo Para Directivos Escolares No. 2; Programa Nacional de Gestión Institucional, Ministerio de Educación, Buenos Aires

POGGI, Margarita, “LA FORMACIÓN DE DIRECTIVOS DE INSTITUCIONES EDUCATIVAS. Algunos aportes para el diseño de estrategias”, IIPE / UNESCO, Buenos Aires.

Programa Nacional De Educación 2001-2006, SEP.

PUIG, M. Joseph, “COMO FOMENTAR LA PARTICIPACIÓN EN LA ESCUELA”, Edt. GRAÓ, de Serveis Pedagógics, impreso en España Serie Pedagogía. Teoría y Práctica.

R. E. Stake -Traducción: Roc Fílella- (1998), “INVESTIGACIÓN CON ESTUDIO DE CASOS”, Edit.: Morata, Madrid.

RAMÍREZ, D. Georgina y GÓMEZ Alejandro (2003), “SITUACIÓN ACTUAL (ELEMENTOS DEL DIAGNÓSTICO)”, Documento de Trabajo”, UPN, México.

RAMÍREZ Rodolfo, “LA TRANSFORMACIÓN DE LA GESTIÓN EDUCATIVA: FACTOR CLAVE PARA MEJORAR LA CALIDAD DE LA EDUCACIÓN”, SEP. Memoria del Quehacer Educativo, Tomo 1.

SANDOVAL, F. Etelvina, (2003) “QUIENES SON LOS DIRECTORES DE LA ESCUELA SECUNDARIA”, articulo de la Revista Educación 2001, Nueva época, año VIII, núm. 93; Mexicali, BC.

SSDF “GESTION EDUCATIVA Y ESCOLAR. En: Estrategias par el desarrollo de la educación inicial y básica para niñas, niños y jóvenes en Iztapalapa”. SEP, México.

RIQUELME, C. Graciela, BRUSILOVSKY, Silvia (1998), “POLÍTICAS Y SISTEMAS DE FORMACIÓN”, Facultad de filosofía y letras UBA, Edit.: Novedades Educativas, Formación de formadores Carrera de Especialización de Postgrado, serie los documentos 8. Buenos Aires.

SÁEZ, B. Oscar y LAMARQUE, D. Santiago (1998), “LA FORMACIÓN DEL DIRECTOR ESCOLAR EN ESPAÑA”, Revista Electrónica Ínteruniversitaria de FORMACIÓN del PROFESORADO, Vol. 1 Núm. 1, Facultad de Educación, Universidad de Valladolid.

SCHELEMENSON, Aldo, De Lejtman Silvia, González Graciela, entre otros; “ORGANIZAR Y CONDUCIR LA ESCUELA. Reflexiones de cinco directores y un asesor”; Edit. Piados; Buenos Aires.

TEJADA, Fernández, J. (1996), “LOS AGENTES DE LA INNOVACIÓN EN LOS CENTROS EDUCATIVOS”; edit.: Aljibe. Málaga, España.

URIZ, J. (2000), “LA SUBJETIVIDAD DE LA ORGANIZACIÓN. El poder más allá de las estructuras”, Edit.: Siglo XXI – España, Editores, S. A.

YURÉN, Camarena, María Teresa, “FORMACIÓN, HORIZONTE AL QUEHACER”. Reflexiones filosófico-pedagógicas. SEP, Colección Textos, No. 11, UPN, México.

MESOGRAFÍA

DIRECCIÓN GERNAL DE INVESTIGACIÓN EDUCATIVA. Programa de Transformación de la Gestión educativa en Educación Básica. http://www.basica.sep.gob.mx/dgie

HERRERA, Mariano, “IDENTIDAD PROFESIONAL Y FORMACIÓN DE DIRECTORES”, Centro de Investigaciones Culturales y Educativas. http://www.identidad+profesional+y+la+formacion+de+los+directores/herreram

PROGRAMA NACIONAL PARA LA ACTURALIZACIÓN PERMANENTE DE LOS MAESTROS DE EDUCACIÓN BÁSICA EN SERVICIO. http://www.cete-sonora.gob.mx/convcn.asp.

REVISTA DE EDUCACIÓN MODERNA PARA UNA SOCIEDAD DEMOCRÁTICA. http://www.educacion2001.unam.mx

UNIVERSIDAD “ANAHUAC”, Centro de Asesoría Pedagógica para el Distrito Federal. http://www.anahuac/curso/de/actualizacion/y/asesoria/para/directivos

UNIVERSIDAD “IBERO AMERICANA”, Educación y Psicología. http://www.uia/educación/y/psicologia/maestria/en/gestion/e/innovacion/educativa

ANEXO

GUIA DE OBSERVACIÓN

3.3 Ubicación Contextual

a) Población.
b) Total de la población.
c) Niveles educativos de la población.
d) Tiempo promedio de experiencia de la población.
e) Situación actual de la población.

3.4 Identificar motivos por los que la población ingresa al Diplomado.

3.5 Establecer aquellos aspectos que se van a analizar del Diplomado.

3.6 Desarrollo de temas a Analizar:

a) Gestión educativa
b) Función Directiva
c) Proyecto Escolar

3.7 Comparativo de los temas del programa del Diplomado con los temas a analizar.

3.8 Registro de notas respecto a la participación y desenvolvimiento de la población en el Diplomado.

3.9 Comportamiento de la población.

3.10 Resultados de la influencia del Diplomado.

3.11 Cambios conceptúales que la población presenta a lo largo del Diplomado.

3.12 Impacto en el ejercicio, respecto a la asistencia al Diplomado y sobre todo, a los temas a analizar.

GUIA DE OBSERVACIÓN ESPECÍFICA

OBSERVADOR: _____ **FECHA:** _____

MODULO: _____ **PONENTE:** _____

	TEMAS:		
SESIÓN	**GESTIÓN EDUCATIVA**	**FUNCIÓN DIRECTIVA**	**PROYECTO ESCOLAR**

CUESTIONARIO 1

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

DIPLOMADO "GESTION EDUCATIVA PARA DIRECTIVOS DE NIVEL BÁSICO"

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

DATOS GENERALES.-

Nombre: _____

Cargo que ocupa actualmente _____

Tiempo que lleva desempeñándose en el cargo actual _____

Años de experiencia docente _____

Años de experiencia como directivo _____

Si cubre otro turno, especifique nivel, grado y horario _____

Nivel máximo de estudios _____

Cursos de actualización para directivos que ha tomado antes del diplomado (especifique nombre, duración y lugar) _____

Describa cómo llegó a ocupar el puesto actual

_____

¿Cuáles son los motivos que le llevaron a interesarse en ocupar un cargo directivo?

_____

¿Qué beneficios (económicos, profesionales, personales, etc.) ha obtenido al desempeñarse en la función directiva actual? _____

_____

¿Cómo se enteró del diplomado?

_____

Motivos por los que se inscribió.

_____

_____

OPINIÓN SOBRE EL DIPLOMADO.-

Los temas que me han parecido más interesantes son: _____

_____

Lo que hemos revisado me ha sido útil en mi práctica cotidiana para:

_____

_____

El contenido y los temas vistos en los dos primeros módulos me parecen:

_____

_____

En cuanto a la forma de trabajo y las actividades considero que:

_____

Lo que ha costado más trabajo es:

_____

Considero que mi participación ha sido _____

_____ y lo que debo mejorar es: _____

Creo que el trabajo de los coordinadores_____

_____

Mis expectativas se han visto: _____

_____

Considero que los aspectos que se pueden mejorar son _____

_____ y para ello propongo que _____

_____

Por último, me gustaría comentar que _____

_____

_____

LRF/26 de junio de 2003.

CUESTIONARIO 2

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

DIPLOMADO "GESTION EDUCATIVA PARA DIRECTIVOS DE NIVEL BÁSICO"

CUESTIONARIO DE EVALUACIÓN

Nombre: _____

Cargo que ocupa actualmente _____

Nivel Educativo que Ocupa _____

Fecha: _____

INSTRUCCIONES.- En el presente cuestionario, en la mayoría de las preguntas, usted puede seleccionar su respuesta por medio de algunas opciones.

* Antes de que usted asistiera al diplomado que temas ya poseía. Selecciones de acuerdo a la siguiente escala de valoración **1= mucho; 2= regular; 3= poco; 4= nada.**

TEMAS:	***1***	***2***	***3***	***4***
Función Directiva.				
Gestión para el cambio.				
Diagnostico.				
Dimensiones de la Gestión educativa.				
Diseños de Proyectos Educativos.				
Trabajo Colegiado.				
Planeación.				
Gestión de los Proyectos Educativos por medio de la implementación, seguimiento y evaluación del mismo.				
Importancia de la Gestión Educativa para lograr la calidad, equidad y pertinencia de la Educación.				

* De los módulos vistos durante el Diplomado, seleccione de acuerdo a escalas valorativas, el que logro mayor impacto en su ejercicio directivo: 1= mucho; 2= regular; 3= poco.

IMPACTO	MODULO I Expectativas, innovación y cambio de la Función Directiva	MODULO II Gestión Educativa en la práctica	MODULO III Diseño del Proyecto Educativo	MODULO IV Gestión del proyecto	MODULO V Tendencias en la Gestión Educativa
Muy Alto					
Alto					
Medio					
Bajo					
Nulo					

* Mencione los temas que hallan sido de mayor interés o utilidad.

MODULO I Expectativas, innovación y cambio de la Función Directiva	MODULO II Gestión Educativa en la práctica	MODULO III Diseño del Proyecto Educativo	MODULO IV Gestión del proyecto	MODULO V Tendencias en la Gestión Educativa

* Indique en que medida se modificó la concepción que usted tenía sobre las dimensiones de la Gestión Educativa, a partir de su asistencia al Diplomado.

TEMAS:	Escala
D. Organizacional	
D. Pedagógico-didáctica	
D. Económico-administrativa	
D. Socio-cultural	

1= mucho; 2= regular; 3= poco; 4= nada

* Mencione que fue lo que más le gustó o intereso del Diplomado:

_____

_____

* Mencione que le sirvió del Diplomado:

_____

_____

* Sugerencia (s):

_____

_____