

**GOBIERNO DEL ESTADO DE YUCATAN  
SECRETARIA DE EDUCACION**

**DIRECCIÓN DE EDUCACIÓN MEDIA SUPERIOR Y UPERIOR**

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 31-A MÉRIDA**

**LA TRANSFORMACION DE LAS PRACTICAS  
TRADICIONALES DEL DIRECTIVO**

**Melva Vega Martín**

**PROYECTO DE INNOVACIÓN DE GESTIÓN ESCOLAR  
PRESENTADO EN OPCIÓN AL TÍTULO DE:**

**LICENCIADO EN EDUCACION**

**MÉRIDA, YUCATÁN, MÉXICO**

**2006**

# ÍNDICE

## INTRODUCCIÓN

### 1. ANÁLISIS DE LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA EDUCACIÓN.

- A) Contexto Institucional de la Zona 109
  - 1) Personal directivo
- B) Contexto Comunitario
  - 1) Colonias populares del sureste de la ciudad de Mérida
  - 2) La diversidad en la comunidad escolar
- C. La Organización del Trabajo Directivo
- D. El proceso de Organización del Personal Directivo de la Zona 109
- E. Sistematizar el Trabajo directivo

### II. EL PROYECTO ESCOLAR COMO ALTERNATIVA ESCOLAR.

- A) Característica del Proyecto Escolar
  - 1) Fases del Proyecto Escolar
- B) Alternativa de Solución
- C) Propósito del Proyecto Escolar de la Zona 109

### III. LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR.

- A) Las experiencias del Trabajo Sistemático
  - 1) Preparación
  - 2) El diagnóstico
  - 3) Diseño
  - 4) Construcción de la viabilidad, operación y seguimiento.
  - 5) La evaluación

### IV. CORRESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL QUEHACER EDUCATIVO

- A) Impacto del Proyecto Escolar
- B) Propuesta Terminal

## CONCLUSIONES

## BIBLIOGRAFÍA

## ANEXOS

## INTRODUCCIÓN

Uno de los problemas que afecta la función directiva es la práctica tradicionalista de los directores y supervisores, las experiencias que vivimos como docentes son las que dan rumbo a esta función directiva, que rara vez está orientada por la asesoría y la motivación de la comunidad educativa hacia la participación, como elemento de cambio.

En la actualidad la mayor parte de los directivos no cuenta con una preparación específica de la función, que le permita asumir el liderazgo académico y social para la transformación de la comunidad escolar, dicha situación ha generado diversos problemas que afectan el buen funcionamiento de los centros educativos.

Ese es el motivo por el cual hago mención de las causas que la originan; la primera es el de la función directiva realizada en forma empírica, y la segunda es el desempeño del trabajo directivo centrado en la administración, control y fiscalización de las actividades cotidianas del personal que labora en los centros de trabajo.

Es ahora con la idea de la postmodernidad que se empieza a reconocer la necesidad de preparar al directivo en la gestión escolar para que adquiera elementos teóricos y metodológicos que le permitan transformar su práctica cotidiana y consecuentemente la calidad del servicio educativo que se presta.

El presente trabajo tiene el cometido de encauzar el rumbo del desempeño de los directivos de los Jardines de Niños de la zona 109, del sector 1 Regular, del nivel preescolar, ubicados en las colonias populares del sureste de la ciudad de Mérida, hacia la transformación de las prácticas tradicionales. Creo importante mencionar que en estos nuevos tiempos de la postmodernidad, la gestión

educativa ha sido motivo del surgimiento de diversas antologías que promueven su reconceptualización y proponen la construcción de un Proyecto Educativo Institucional, con éste se propiciaría el reconocimiento de las condiciones reales del centro educativo.

A través de este proyecto pretendí que el personal directivo asuma su responsabilidad con una posición moral, intelectual y funcional; capaz de facilitar la enseñanza y que fuera a la vez un eficiente coordinador, dejando atrás el trabajo por imitación.

Al cambiar la concepción de la gestión escolar y redefinirla como la posibilidad de responder mejor a las necesidades educativas de toda una institución, se amplía su alcance. Para lograrlo centramos nuestra atención en los actores educativos que necesitan una reorganización para mejorar el ambiente de aprendizaje colectivo con un enfoque caracterizado por un proceso de diagnóstico, evaluación, y definición de objetivos de desarrollo Institucional involucrando al equipo. Por lo consiguiente en este trabajo se encontrarán instrumentos para planear y supervisar los procesos de organización del directivo.

En el estado de Guanajuato se ha iniciado el trabajo con el Proyecto Escolar, esto es, "el proyecto que diseña cada escuela, cada comunidad educativa, con el fin de resolver los problemas específicos que se presentan en ese plantel y que impiden lograr los niveles deseados de calidad educativa."<sup>1</sup> Empezando así una transformación radical del sistema educativo estatal. Esto ha logrado definir a la escuela como el lugar de origen y el destino educativo.

Desarrollar un proyecto de cambio implicó hacer un análisis colectivo del documento del proyecto escolar, que proporcionó el Departamento Técnico, ahora Departamento de Desarrollo Educativo en donde se encuentran la organización y

---

<sup>1</sup> Secretaria de Educación del Estado de Guanajuato, "Porqué el proyecto escolar", en Alta calidad de la gestión. Antología, Diplomado, Modulo VI. UPN. 1995. pp. 97,99

el funcionamiento del consejo técnico escolar, así como las ventajas de realizar un trabajo en equipo. Para el logro de este propósito fue importante delimitar nuestro espacio de acción en la función directiva, cuestionando el qué y cómo se practica, para conocer lo que se requiere mejorar.

El propósito de transformar la práctica tradicional del directivo respondió a las demandas de los agentes educativos de la zona escolar y para dar continuidad y coherencia entre, el discurso de las intenciones educativas en las escuelas y en las aulas, los cuales atañen no sólo a los profesores ya los alumnos, sino también a los directores, supervisores, padres de familia ya la comunidad.

Desde el punto de vista la gestión escolar no puede ser una construcción arbitraria y aislada, es por eso que los capítulos abordados en este trabajo nos llevan al reconocimiento de la pertenencia aun ámbito social específico que parte de un dominio social que le da sentido y contundencia como proyecto de transformación de los agentes educativos de la zona 109, quienes en colectivo formulamos lo que teníamos que hacer y lo que queríamos para elevar la calidad de la educación que ofrece nuestra zona escolar.

En el capítulo presento el análisis de los factores que intervienen en la educación, por medio de ellos conocí la realidad de los recursos materiales y humanos con los que contaba en la práctica directiva, éstos requerían una reestructuración en la organización en base a los lineamientos vigentes que les permitan lograr objetivos de calidad.

El proyecto escolar como alternativa de solución queda expuesto en el segundo capítulo.

En el tercer capítulo hablo de la realización del proyecto y las experiencias del trabajo sistemático, así como del clima de trabajo que predominaba al inicio del proyecto escolar y los cambios de éste después de realizar acciones de;

sensibilización a nivel escuelas ya nivel zona.

La valoración de los resultados obtenidos después de realizar el trabajo con el proyecto escolar y el impacto de éste en lo personal y en el colectivo, quedan contemplados en el cuarto y último capítulo, allá mismo se puede encontrar la propuesta Terminal.

En el anexo encontraremos las herramientas y las evidencias para realizar la r sistematización del trabajo, como: el plan de diagnóstico, formato de entrevista para recopilar información del centro de trabajo, el plan anual del supervisor entre otros.

En el colectivo creemos que sistematizar el trabajo transformará las prácticas cotidianas del directivo y se propiciará la apertura para el cambio hacia la calidad educativa.

## **CAPÍTULO I**

### **ANALISIS DE LOS FACTORES QUE INTERVIENEN EN LA EDUCACION**

#### **A. Contexto Institucional de la Zona 109.**

Reconocer a la estructura educativa como parte del contexto Institucional es un buen inicio hacia la calidad, pues se recuperan conceptos que hacen que el centro escolar sea visto como una organización en donde los componentes, como los objetivos, los recursos materiales, la infraestructura, la cultura, el entorno, al aula y los recursos humanos sean los que determinen la clase de escuela que tenemos y la que queremos tener.

En esa estructura se encuentran las escuelas o centros escolares que se agrupan en zonas y éstas a su vez en sectores, siendo administradas en forma general por la Dirección de Educación Inicial y Preescolar dependiente de la Secretaría de Educación Pública, a la cual pertenece la zona 109 del Sector 1 Regular, ubicada en el sureste de la ciudad de Mérida, abarcando el área de las colonias populares como la Vicente Solís, Salvador Alvarado sur, San Antonio Kaua, fracc. Unidad Morelos, Santa Rosa, la comisaría san Pedro Chimay, y la unidad Morelos en donde se llevó a cabo la aplicación de la alternativa.

Los Jardines de Niños que se encuentran en las colonias populares mencionadas anteriormente cuentan con edificios que fueron construidos ex profeso que quiere decir construcción con las características físicas de acuerdo a la normatividad que se aplica a la construcción de planteles, en los que se considera la superficie, las condiciones de iluminación y ventilación, así como las medidas de aulas, anexos y otros espacios que integran el inmueble.

Las diferentes comunidades en las que se encuentran los Jardines de

Niños de esta zona escolar cuentan con espacios deportivos como la Unidad Deportiva. Kukulcán y la Unidad Morelos. También existen otros centros educativos de nivel superior como el complejo educativo de la Universidad Tecnológica Metropolitana de la Santa Rosa, la Universidad Pedagógica Nacional Unidad 31 "A" y las Escuelas Técnicas que apoyan el desarrollo de las actividades que realizan los Jardines de Niños. Los Jardines de Niños que conforman la zona están organizados de la siguiente manera: una escuela es de organización incompleta, porque cuenta con menos de 5 grupos y docente encargada de la dirección y con grupo, seis son de organización completa, porque cuentan con más de 5 grupos y con directora sin grupo.

El Jardín de Niños de organización incompleta es:

- Nachi Cocom.

Los Jardines de Niños de organización completa son:

- Francisco Gabilondo Soler
- Morelos
- Lorenzo Filho
- México
- Vicente Guerrero
- Dominga Canto
- La plantilla de personal la integran:
  - 6 directoras
  - 33 educadoras con grupo
  - 5 apoyos de música
  - 5 apoyos de educación física
  - 5 intendentes
  - 15 niñeras

Conocer la forma en que está organizada la zona nos facilitó el desempeño de la función como directivos para realizarla con una visión integral del quehacer educativo en la que las acciones fueron de enlace, promoción, orientación,

asesoría, verificación y evaluación.

Ubicarnos en el contexto Institucional de acuerdo a los lineamientos y la normatividad implicó una reorganización interna por necesidades específicas de la zona. En primera instancia pensamos en la dimensión organizativa e iniciamos con los consejos técnicos consultivos de escuela y de zona, por eso en el colegiado consultamos la normatividad para aclarar y ampliar nuestros conceptos acerca de la organización de los mismos. En dicha normatividad encontramos que "el concejo técnico consultivo de plantel mínimo de 3 grupos se integra con la directora o en su caso de una educadora encargada y los docentes; el sectorial con la supervisora de zona y el personal docente encargado del jardín de niños y el de zona con la supervisora, directoras de plantel y educadoras encargadas sin grupo"<sup>2</sup>. Teniendo los datos bien claros y las características de la zona se conformaron 5 consejos técnicos consultivos escolares y 1 sectorial con el fin de integrar a la escuela unitaria en algún espacio, para facilitar la oportuna atención de sus necesidades detectadas en las áreas de mejora de ese centro de trabajo.

Es importante mencionar que los espacios de los consejos técnicos consultivos en el nivel preescolar forman parte de una calendarización elaborada por el Departamento de Educación Preescolar, para justificar la autorización de una mañana de trabajo con ese fin. Así fue que nos reunimos una vez al mes durante el curso escolar, en un Jardín de Niños para darle seguimiento al proyecto de zona, por necesidades del colegiado también nos reunimos una vez al mes para estudiar los temas referentes a la gestión directiva y otros días para organizar las actividades y tareas del mismo. Cabe mencionar que la oportunidad para la realización de las reuniones fue favorable debido a que 6 escuelas de 7 tienen directoras sin grupo.

Continuamos con la dimensión comunitaria y participación social, en este

---

<sup>2</sup> Secretaría de Educación Pública (SEP). "Organización y funcionamiento del consejo técnico consultivo", en Consejos técnicos consultivos. 1993, Pág. 10

ámbito los padres de familia desconocen cuál es su función en la escuela. Por eso nos apoyamos en el Instructivo para la Constitución, Integración y Funcionamiento de la Asociación de Padres de Familia y Mesa Directiva para hacer un frente común, que impulse la participación y la ayuda entre la escuela y la familia, en el que se requiere superar la idea de enfrentamiento por la de colaboración, la de desconfianza en sus representantes por la de apoyo. Comprender que pueden equivocarse y cometer errores, y que en lugar de condenarlos podrían ayudarlos a enfrentarlos y superarlos, auxiliarlos en sus tareas para evitar desviaciones o que abandonen el cargo. Reconociéndolos como parte del proceso educativo con capacidad positiva y participativa en tareas que en coordinación con los maestros de grupo pueden realizar, que tenga como resultado una educación con calidad de vida personal y comunitaria. Si partimos de este deber ser, la realidad sería otra, porque la Asociación de Padres de Familia ha sido encasillada en la recaudación de fondos económicos y nada más. Debido a eso nos propusimos llevar a cabo la integración de la Asociación de Padres de Familia apoyándonos en el Instructivo correspondiente a la integración de dicha Asociación y su competencia.

En cuanto a la dimensión administrativa se observaron circunstancias con respecto a la normatividad en cuanto a las obligaciones, derechos y sanciones de los trabajadores de base en la incidencias reportadas por el directivo, éste es un reporte que el Departamento de Educación Preescolar solicita a los directivos y en el cual se deben reportar las faltas de asistencia y puntualidad de los trabajadores que laboran en los centros escolares, hecho que para el personal directivo no es tan relevante y se ha vuelto como una documentación más y no como algo serio e importante, lo cual les causa graves problemas, porque lo que allí se reporta está distante de la realidad, pensando que así se ayuda al compañero, pero cuando las circunstancias cambian y se requiere de asumir la responsabilidad empiezan los problemas. La falta de compromiso en el desempeño de las competencias del directivo ha dado paso a las prácticas tradicionalistas, dejando espacios que propician el incumplimiento de los deberes y el abuso de los derechos. Por tal motivo realizamos la verificación de los documentos administrativos relacionados

con esta necesidad.

El punto más importante fue la organización de visitas a los diferentes Jardines de Niños para asesorar el trabajo en la dimensión pedagógica en la que el directivo necesita capacitarse y actualizarse continuamente para poder dominar los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos que le serán útiles para acompañar a los docentes en su desempeño.

Cada una de las dimensiones mencionadas con anterioridad son importantes para la supervisión global, pues con ellos se integran los requisitos para dar calidad en el servicio a la comunidad en la que se encuentra cada uno de nuestros centros escolares.

## **1. Personal directivo**

La formación inicial de los directivos es de Norma Básica, ya sea de primaria con complementación especial o de preescolar para trabajo frente a grupo, ésta a través de los años ha sufrido cambios favorables, ahora se tiene el nivel de licenciatura, aunque no existe una licenciatura con gestión escolar, ni los planes de estudio de las escuelas formadoras de docentes consideran a la gestión escolar. Es en la UPN en donde se nos brinda la oportunidad con su plan de estudios de la Licenciatura en Educación, la línea de Gestión Escolar.

Si hacemos un poco de historia acerca de esos cambios, entonces veremos que es el primero de octubre de 1973 que se crea la Escuela de Educación Preescolar independiente de la Escuela Normal "Rodolfo Menéndez de la Peña" y es el 11 de octubre de 1973 que se establece la carrera de Profesora en Educación Preescolar en Yucatán con duración de 4 años dividido en 8 semestres.

Los directivos que conformamos la zona 109, algunas somos egresadas de la Escuela Normal de Educación Preescolar y otras de la Escuela Normal Rodolfo

Menéndez de la Peña, en donde recibieron capacitación para el trabajo en preescolar, la mayoría hemos continuado con nuestra formación en la Universidad Pedagógica Nacional en la unidad 31"A" de Mérida.

La formación docente en las Normales no incluyó ni incluye la preparación para ser directivo, y ha pasado mucho tiempo en reconocerse como una necesidad, porque su desconocimiento afecta el buen funcionamiento de los centros educativos en los que las costumbres están provocando resistencia ante la idea de la transformación de la práctica directiva, quiero decir que con la actualización no se da la transformación de la práctica directiva y más aún hay resistencia al cambio. Cuando analizamos esta situación me acuerdo de la Profa. Patricia Zapata de la Cerda cuando dijo soy nueva directora! ¿Y ahora? ¿Qué hago?! "son muchas las máscaras que un director debe usar para lograr el éxito en su trabajo, sin embargo siempre insistimos en utilizar sólo una"<sup>3</sup>. La máscara que se usa, cada maestro la construye según su personalidad, su experiencia, sus valores, su preparación y siempre persiguiendo un ideal que la sociedad marca y que varía dependiendo del sector del que surge, sin embargo lo recomendable es usar todas en diferentes momentos.

Cuando se llega a ser directivo se conceptualiza el trabajo como un a función administrativa en la que se llevan y traen documentos e información. Ante este conocimiento empírico el colegiado decidió estudiar los procesos de organización para apoyar la práctica directiva y que ésta fuera con calidad, basada en las normas y lineamientos desde el punto de vista humanista para desarrollarla de la mejor manera.

Durante el estudio realizado en conjunto con mi colectivo encontramos que en la actualidad existen libros de apoyo a la nueva forma de gestión directiva y cursos de actualización que necesitan de la apertura y la aceptación de muchos

---

<sup>3</sup> Patricia Zapata de la Cerda. "Soy nueva directora ¿y ahora?.. ¿Qué hago?", en Trasformar nuestra escuela. Periódico, Num. 7, Sep. 2001, Pág. 7.

maestros, tradicionalistas.

Los conceptos que se tienen acerca de la dirección escolar vista desde la nueva gestión dicen que ésta implica coordinar el trabajo pedagógico, ser promotor del esfuerzo de la comunidad escolar, ser responsable de la actividad administrativa, ser impulsor de los valores sociales y ser líder en la más amplia expresión del concepto.

La función directiva en cualquier centro escolar está determinada por la naturaleza de su organización, Druker habla de tres funciones:

"Velar por la finalidades y la misión específica de la Institución; obtener un trabajo productivo y lograr que el trabajo consiga resultados; encauzar las influencias y las responsabilidades sociales"<sup>4</sup>. Eso quiere decir que en esta tarea se ha de conseguir intencionalmente resultados con los fines específicos del centro, mediante el trabajo productivo de las personas que allí colaboran (padres, profesores, alumnos, autoridades locales, personal no docentes, etc. ). Por eso el directivo necesita realizar una serie de tareas específicas de su función, tales como planteándose objetivos en cuatro áreas: productividad de la organización; integración de la organización en tres aspectos (desarrollo personal y profesional de los profesores, la participación en la toma de decisiones e innovación y cambio); salud de la organización en cuanto al buen funcionamiento de los recursos humanos y materiales, por último la realización de la organización a través del análisis de la 'situación del proceso y del proceso de rectificación.

En conclusión podemos afirmar que el principal papel de los directivos de los centros escolares es coordinar los esfuerzos dispersos de todas las personas que constituyen un grupo de trabajo, con objetivos concretos, ya sea a corto, mediano o largo plazo considerando las cuatro dimensiones de la gestión escolar: La pedagógica, organizativa, administrativa y la comunitaria y participación social,

---

<sup>4</sup> Druker P. "La Gerencia", en Antología de gestión educativa, SEP, 2000, Pág. 76

ya expresadas en el contexto Institucional, estas dimensiones son herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la escuela. "Son ventanas para ver el paisaje de la vida cotidiana de la escuela o, si se prefiere, lentes para mirar lo que se hace y cómo se hace al interior de la Institución."<sup>5</sup>. A través de los estándares que funcionan como criterios de comparación entre la realidad y un estado deseable de la práctica.

Realizar el análisis de estas bases teóricas y ponerlas en práctica propició que las relaciones con los directivos fueran de verdadero apoyo, pues ellos manifestaron que no cuentan con los elementos para apoyar la labor que realizan. Al principio del curso las directoras con mayor antigüedad y edad se mostraban reacias ante una supervisora de menor edad y antigüedad relativamente, pero esto cambió cuando con base en la normatividad respetamos sus espacios y definimos nuestro rol. Cuando esto sucedió empezó el respeto y la confianza.

Respecto al personal docente y manual, siempre existió el respeto y la confianza con la diferencia, quizá, de no sentirse apoyados en forma directa, pues se trataba de recuperar la autoridad del directivo y que al mismo tiempo asumiera su responsabilidad, con el compromiso del cumplimiento de las competencias del director y del supervisor, corriendo el riesgo por la salud de los centros escolares. No respetar esa relación de autoridad de jefe inmediato ha propiciado grandes problemas en el clima de trabajo, por tal motivo nos propusimos respetar los espacios y tener una comunicación permanente para el óptimo funcionamiento de los jardines de niños de la zona 109.

## **B. Contexto Comunitario**

### **1. Colonias populares del sureste de la ciudad de Mérida.**

---

<sup>5</sup> SEP. "Las dimensiones de la gestión escolar", en Plan estratégico de transformación escolar. Antología. 2004, Pág. 19

Las colonias en donde se encuentran los Jardines de Niños de la zona están ubicadas al sureste de la ciudad de Mérida.

Son populares porque los habitantes aún conservan las costumbres de la convivencia entre las familias que ahí viven, las gestiones para las mejoras de la comunidad se hacen en grupo dada la situación económica de los mismos, estas acciones permiten la convivencia entre los miembros de la familias, aunque en la actualidad tiende a desaparecer por diferentes razones, entre los que se encuentran el crecimiento de la población y las cuestiones económicas, que generan hechos como los que hemos observado en los parques públicos que permanecen muy desiertos a determinadas horas.

Se dice que esto se debe alas circunstancias de inseguridad, causa por la cual los niños no acuden con frecuencia a esos parques, pero además existe otra situación, aquí las familias al igual que en la gran mayoría de otras comunidades trabajan tanto el papá como la mamá y los niños se quedan al cuidado de otros familiares o personas, esto se refleja en las reuniones con padres de familia pues sólo contamos con la asistencia del 60% y entre ellos están como representantes los abuelitos, hermanos, tíos y vecinos, dificultando la integración de la Asociación de Padres de Familia, porque el compromiso de representar a los padres en la mesa directiva implica dedicación y tiempo disponible para la escuela y si a esto le aunamos la idea que se tiene de estos cargos y que es únicamente para reunir fondos, la respuesta de los tutores es negativa.

Entre los asistentes se pueden observar que el tiempo los presiona y la actitud es de querer que se acabe la reunión, ocasionando que la integración en algunos casos sea por elección; en otros casos son nombrados por los mismos padres de familia o la directora.

Durante el tiempo de integración de las Asociaciones de Padres de Familia en los centros escolares, nuestra participación fue de apoyo en la sensibilización

de los mismos para que su participación, sea activa, para tal fin fue necesario contar con información acerca de las historias de los jardines, el conocimiento del contexto, de sus antecedentes y la cultura de cada comunidad. Con esas referencias pudimos obtener buenos resultados en la solución de alguna problemática que enfrentaban los jardines de niños y sería el medio para transformar la práctica docente en este contexto.

Tener las referencias mencionadas anteriormente en un expediente personal en el centro escolar nos permite reconocer, respetar y revalorar la diversidad en valores éticos y culturales individuales, familiares y comunitarios. Cuya esencia es la J "individualidad del individual" marcada y sellada por su entorno social, cultural y su momento histórico. Como ejemplo exponemos una experiencia que vivimos en uno de los jardines de niños: la directora con entusiasmo planeó la reunión para la integración de la mesa directiva; todo salió como lo había planeado, debido a su experiencia y con el apoyo del instructivo correspondiente, pues hasta se pudo elaborar el plan de trabajo de la asociación de padres y que echarían a andar al día siguiente. Por lo que manifestó su entusiasmo. De acuerdo a la organización, cada quien se dispuso a ejecutar el rol correspondiente.

En la ejecución se enfrentaron a situaciones no previstas como: el que cada persona tiene su forma de resolver problemas que se presentan, esto es de acuerdo a su concepto, cosa que en la diversidad choca, generando conflictos y provocando la deserción de los integrantes de la mesa directiva. Así constatamos que aplicar la norma al pie de la letra, sin valorar las cuestiones relacionadas con la diversidad se minimiza y diluye la diferencia producto de la diversidad.

Pero también nos encontramos con que otros padres de familia reconocen el trabajo de la escuela y manifiestan su deseo de apoyar pero no como mesa directiva, sino como asociación de padres de familia, esto quiere decir que contamos con ellos únicamente con lo elemental.

En las colonias populares la población escolar es numerosa y demanda el servicio de las escuelas de gobierno pues la situación económica es baja.

## **2. La Diversidad en la comunidad escolar**

En el medio social, las cuestiones económicas y políticas son aspectos de la realidad en la que transitan nuestros niños y niñas, pero que no son las únicas, pues está el desarrollo humano que ha quedado en segundo plano y con ellos los valores del individuo, cuyas consecuencias las estamos viviendo en los diferentes contextos donde realizamos nuestras prácticas, y en donde la calidad de vida nos permite ver a pobres y ricos; obreros, clase media baja y baja media siendo ahí donde cada individuo percibe de diferente manera la conciencia social, la política y la moral, dificultándose así que se ejerza el derecho y la toma de acuerdos en equipo.

Las manifestaciones de estos hechos los hemos palpado a través de los proyectos escolares, cuando la mayoría de los problemas giran alrededor de la intolerancia, la indisciplina, la falta de respeto, la agresión, la violencia intrafamiliar, la no socialización y falta de afectividad. Estos conflictos existen porque los grupos de personas tienen intereses, valores e ideas que muchas veces resultan diferentes y opuestos entre sí.

Si estos conflictos se ven como situaciones de aprendizaje en los jardines de niños y se analizan con un verdadero fin común, sin duda nos permitirán comprender las causas. Tales situaciones influyen en los procesos educativos que se viven en los planteles ya sean positivos o negativos.

La intervención de los directivos y docentes para mejorar la situación de cada escuela requiere de un buen análisis hecho en tres ámbitos en el que se desarrollan las actividades cotidianas, lo cual implica un trabajo en conjunto con otras disciplinas y con los distintos actores que constituyen nuestro medio social.

Los tres ámbitos que mencionamos con anterioridad son: el trabajo en el aula y las formas de enseñanza en el que se cuestiona la organización en el aula y el desempeño del maestro; la organización y el funcionamiento de la escuela, en donde se recuperan las cuestiones del trabajo en equipo, la organización y la participación del mismo en la enseñanza; por último la relación entre la escuela y la familia en donde se piensa que la educación es deber únicamente de la escuela.

Analizar la práctica directiva con base en los tres ámbitos y las cuatro dimensiones dio como resultado el reconocimiento de las causas de la problemática de la zona 109, una de ellas es que hemos trabajado en forma individual perdiendo la visión de la corresponsabilidad, cada uno de nosotros ha querido hacer lo propio desde su trinchera.

Por eso consideramos que es de mucha importancia conocer el medio social del área donde nos desempeñamos para tener claro el yo y las otras personas, los estereotipos y la diversidad cultural, de tal manera podremos ser abiertos a la igualdad, la equidad, las oportunidades, despertar las iniciativas y aceptar propuestas.

Es en este momento cuando retornarnos la importancia de la función de la educación para responder a las necesidades de la actualidad con el afán de recuperar el carácter humanista, respetando los lineamientos del programa de educación preescolar fundamentados por las teorías que nos permiten entender cómo se desarrolla el niño y cómo aprende, considerando el desarrollo infantil como un proceso complejo. Comprometerse con el desarrollo del niño significa luchar con los adultos (padres de familia) quienes piensan que la enseñanza se reduce a la transmisión de conocimientos. Sin embargo creemos que aprender sin analizar, reflexionar, ni cuestionar, impide llegar a ser capaz de aprender a pensar. Retomar la función de la educación nos dio luz para hacerles conciencia que en preescolar el niño necesita experiencias concretas y que la educadora propiciará

que el niño recupere las imágenes mentales de su experiencia, constatar lo representado y reconceptualizarlo; aclararles que la escritura es una convención social que se relaciona con la cultura y que como proceso entendemos que evoluciona a través de varias etapas desembocando en una transformación sucesiva de la misma por lo que no debemos brincar ningún período de desarrollo, dejando que sea la primaria el lugar en donde se da la etapa de operaciones formales a los 9 ó 10 años, al interactuar con los grupos.

La función del jardín de niños como Institución en relación con las necesidades sociales es el de dar educación buscando la diversidad relativa a los sentidos culturales y realidades múltiples en el que todos los niños y todas las niñas independientemente de su origen, condiciones sociales y culturales tengan la oportunidad de aprender en la libertad, la democracia como una forma de vida colectiva, que les permitan desarrollar ciertas competencias y actitudes, potenciando y fortaleciendo las capacidades que poseen.

En la búsqueda de las causas de los conflictos que afectan el funcionamiento de los centros escolares descubrimos en el colectivo que en algunos Jardines de Niños la problemática surge de la forma en que se practica la interacción social entre las y los preescolares, en otros, al niño no se reconoce como sujeto valiosos, por lo tanto no se le aprecian sus cualidades, creemos que estas situaciones se dan a causa del medio social que rodean a esos centros; con sus recursos económicos bajos, ausencia del diálogo, ambiente familiar desfavorable, falta formación para ser padre, alcoholismo y la creencia en que la educación es tarea que le corresponde únicamente a la escuela.

Una de las dimensiones para buscar las causas que explican la situación de la escuela fue la comunitaria y participación social, que implicó la lectura y el análisis de los diferentes tipos de familias y su clasificación. La bibliografía analizada dice que hay familias conflictivas y nutridotas, cuyas características nos permitieron distinguir que los jardines de la zona 109 que se ubican en estas colonias

populares atienden a niños en su mayoría de familias conflictivas o problemáticas, con actitudes de tolerancia, agresivas y en los rostros expresiones de aspecto huraño o triste, a sus hijos no los tratan como personas y mucho menos los reconocen como tales.

### **C. La Organización del Trabajo Directivo**

La función directiva es un aspecto central en la organización y el funcionamiento de la escuela, significa poder llevar adelante la gestión de ese centro escolar y tener la capacidad de construir una intervención Institucional considerando ,la totalidad de las dimensiones, para que el supervisor y el director rebasen la barrera de la rutina y logren encauzar sus funciones, situándose en los ámbitos de la asesoría, coordinación y evaluación de la escuela, el aula y el docente a fin de que se logren los propósitos educativos. Así es valoramos nuestra práctica directiva para conocer las necesidades de asesoramiento, cómo coordinarlos y cómo evaluarlos.

De esta forma detectamos una serie de incidencias en lo que se refiere ala organización estructural del contexto Institucional por lo que decidimos continuar con el análisis de las acciones cotidianas que corresponden a las tareas del desempeño propio del directivo, como: el liderazgo académico y social, el trabajo como equipo integrado, la capacitación y actualización entre otros. Dichas tareas las analizamos con base en las cuatro dimensiones mencionadas en el quehacer del directivo. Éstas engloban las materias que competen a las funciones generales y específicas del director, los docentes y los padres de familia.

Los indicadores para la realización de la función directiva que se encuentran en el manual del supervisor, del director, de la organización de los jardines de niños y del técnico-pedagógico nos ampliaron el campo para realizar la observación del desempeño de cada uno de los actores educativos.

Después del análisis realizado con base en las dimensiones nos dimos cuenta que en la realidad sabemos de la existencia de los documentos normativos que apoyan la práctica en lo académico, la asistencia y la puntualidad, así como la participación de los padres de familia. Pero no significa que los retomemos como apoyo en la gestión directiva, pues en cuanto a nuestra función se refiere, la hemos, realizado de manera empírica.

Nuevamente se palpa la falta de formación del directivo, en la realización de su función, porque a pesar de la gran responsabilidad asignada, las cuestiones teóricas están ausentes, pues no es relevante contar con ellos cuando se adquiere el cargo o quizá, ésta responsabilidad recae en la autoridad inmediata, pero tampoco lo visualiza como algo importante para su subalterno y si a esto le agregamos que no todas las escuelas cuentan con esos materiales de apoyo bibliográfico, entonces nos encontramos en desventaja ante la demanda de la práctica con calidad, sencillamente estamos desarmados.

Otra situación que repercute en esta falta de materiales bibliográficos es el de los movimientos geográficos por cambio de adscripción o jubilación del personal: directivo, unido a la falta de compromiso en la entrega recepción de los centros escolares, que propician la fuga de los materiales.

El resultado del análisis de la práctica directiva permitió plantear los problemas prioritarios, jerarquizarlos y seleccionar uno centrado en la organización del trabajo directivo, que es el área de mejorara ya identificado, pues está afectando el buen funcionamiento de los centros escolares.

Hechos como la organización de grupos que define a la escuela como completa o incompleta que se contraponen entre la estructuración de carrera magisterial y la de los consejos técnicos consultivos, dejan en duda la función directiva, pues cada uno la conceptualiza de acuerdo a sus fines personales y no por las características físicas y materiales del plantel, como menciono en el

Contexto Institucional de la Zona 109. Para Carrera Magisterial la organización de las escuelas unitarias, bidocente o incompletas (hasta con 4 profesores) las considera sectorizadas y dice que es "el Consejo Técnico de Zona Sectorizada deberá asumir , la función del Órgano de Evaluación. El supervisor o inspector de zona presidirá este Órgano y estará presente un representante sindical."<sup>6</sup>

Contrario a lo anterior en los consejos técnicos consultivos del plantel (mínimo de 3 grupos) será la directora del plantel o en el caso la educadora encargada y personal docente quienes la integren.

Estudiados y analizados los hechos, así como la teoría encontramos que en la zona 109 la organización real se contrapone a los lineamientos, pues las escuelas incompletas tienen directora efectiva, en carrera magisterial la unitaria queda fuera, y cuando consultamos a los consejos técnicos consultivos resulta que también el unitario queda fuera.

En general nuestra necesidad es organizar nuestro trabajo como directivos considerando un plan de actividades para cada uno de los espacios en la que realizamos la práctica cotidiana, ya sea en los consejos técnicos consultivos de las escuelas y el del sectorizado, las reuniones con padres de familia y las acciones de , proyección del jardín de niños; así como organizar las actividades que se desarrollan dentro y fuera del jardín de niños correspondiente a la dimensión pedagógica con base en las normas y el contexto.

El otro espacio que absorbe el tiempo del directivo es el de la dimensión administrativa en el que somos los que llevamos y traemos información por medio de documentos que nos solicitan en el área, elaborándolos casi siempre por cumplir con ese requisito solicitado por nuestras autoridades inmediatas, sin cuestionarlo y la mayoría de las veces no los utilizamos como sustento ante incidencias que precisen y fundamenten determinadas situaciones que se

---

<sup>6</sup> SEP. "Órgano de Evaluación", en Lineamientos generales de carrera magisterial 1998, Pág. 4.

presentan durante el desempeño.

Esos hechos del trabajo cotidiano provocaron el interés del colectivo para estudiar los procesos de organización que apoyan la práctica cotidiana del directivo y que ésta sea con calidad, basada en la interpretación de las normas con carácter humanista para desarrollarla de la mejor manera.

Esta visión de la organización del trabajo directivo se fundamentó con la información recolectada durante las 6 semanas de diagnóstico, mediante el cual nos dimos cuenta que en estos tiempos la demanda de la organización escolar esta centrada en el asunto de las relaciones humanas y las interrelaciones de los elementos involucrados en el desempeño de los roles correspondientes, la toma de decisiones en el colegiado integrado en los consejos técnicos consultivos ya sea de escuela, sectorizado o de zona y el compromiso de los mismos. Todas esas demandas surgen como consecuencia de una organización inadecuada.

Hablar de organización y gestión educativa nos remite el reconocimiento del desempeño de nuestra práctica directiva realizada dentro de una Institución, la cual tiene sus normas y lineamientos.

Para ampliar el concepto de organización en la nueva gestión consultamos bibliografías como: la Antología de Gestión Educativa de la SEP, La Gestión Eficiente y la Antología de la Gestión Escolar de los cursos de carrera magisterial. Así fue que nos enteramos que en la actualidad los procesos de descentralización y desconcentración en marcha en varios países de la región americana como Venezuela y Argentina se proponen reorganizar los procesos de toma de decisiones en tres instancias básicas, como son el poder central, el nivel intermedio y el nivel I es decir la escuela.

Con estos modelos la escuela llegará a ser la unidad educativa en donde se decida el desarrollo de una tarea educativa de calidad en su comunidad, dejando

de ser un espacio para la ejecución del poder central, para ser el constructor de una nueva forma de hacer escuela y una nueva modalidad de organización, la cual demandará un estilo de gestión diferente en la que será necesario crear o recrear forma nueva de hacer escuela que permita generar aprendizajes potentes para: estudiantes, para los profesores y el equipo directivo; para los padres y para las Instituciones en su totalidad, llamándola "Gestión Escolar", considerándola como cuna de las instancias de toma de decisiones acerca de las políticas educativas de un país. Las unidades educativas realizarán las políticas educacionales adecuándolas a (sus contextos, a las particularidades y necesidades de su comunidad educativa, también se le puede definir como el conjunto de acciones relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una zona para promover y posibilitar la consecución de la institucionalidad pedagógica para la comunidad educativa; de ahí surge la gestión escolar participativa" que busca favorecer y hacer posible la puesta en marcha de un trabajo colectivo, interactivo y paulatinamente más autónomo entre los participantes del proyecto educativo como son los docentes, los directivos, padres, madres, alumnos, etc.

Reorganizar la estructura educativa de la zona 109 de acuerdo a la nueva gestión educativa implicó reconocer que el equipo juega un papel muy importante y debe considerarse como el conjunto de personas atravesando por preocupaciones: intenciones muy diversas, con diferentes experiencias y diferentes características; verdadero capital humano que necesita respeto a su diversidad, pero que es valioso, para lograr un verdadero cambio hacia la calidad.

Construir ese equipo de trabajo para lograr un clima positivo implicó el reconocimiento de los problemas por parte de los integrantes del grupo directivo como punto de partida hacia una estructura con posibilidades de transformación y crecimiento, cuya participación en el análisis reflexivo para organizar sus aportes y; tareas en el marco del proyecto fue la de establecer en colectivo los acuerdos sobre la responsabilidad en el trabajo, que además requiere de la claridad del equipo para formar y crear las condiciones necesarias para su desarrollo,

desplegando de esta manera una verdadera gestión escolar.

De nuevo hace acto de presencia en este enfoque la falta de preparación específica del directivo para asumir el liderazgo que estimule a los docentes, pero además suele carecer de la necesaria capacidad organizativa, por lo que se pierde el propósito del puesto directivo, que es facilitar en el plantel a su cargo la presentación del servicio en el nivel educativo conforme a las normas ya los lineamientos establecidos por la SEP y que a su vez implica funciones generales y específicas en las diferentes dimensiones en la que se delimita su autoridad, responsabilidad y forma de comunicación. Todos estos indicadores que conforman la función directiva son conocidos en parte por medio de la experiencia, por la imitación y no por haber realizado una lectura y análisis del mismo.

Teniendo este parámetro de las funciones asumidas empíricamente y las normativas, pudimos concretar en el colegiado que nuestra necesidad era la de organizar el trabajo del coordinador del colegiado por lo que definimos el problema con la interrogante de ¿Cómo apoyar los procesos de organización del trabajo directivo de la zona 109 de Mérida Yucatán para que la práctica de gestión sea de calidad y así lograr el cumplimiento de los objetivos y la misión de la Institución?. La solución de este problema favorecerá la transformación de las prácticas tradicionales del directivo.

Entre las acciones que planeamos para la posible solución de nuestro problema estuvo el círculo de estudios realizados durante seis meses (uno al mes), con la participación de los siete Jardines de Niños Estatales que conforman la zona 109.

El primer objetivo del círculo de estudio fue la conceptualización del mismo, a través de lecturas como la de Oakeshott autor de la antología de la gestión de carrera magisterial, que dice "un centro educativo supone un compromiso de

aprender mediante estudio"<sup>7</sup>.

Un segundo propósito fue la definición específica de un centro educativo; para Rogers autor de una lectura de la antología de gestión de carrera magisterial es el 'lugar donde: "Se difunde el saber, se descubre el saber, se desarrolla la capacidad de resolver problemas y se desarrolla la capacidad de asumir responsabilidades"<sup>8</sup>

Para estos autores los centros educativos como organización, presentan en su mayoría amplias zonas de autonomía para el profesor y no están relacionados diariamente con los objetivos del centro ni con los otros elementos que lo componen, de tal forma se presentan riesgos en un sistema con sus elementos relacionados de un modo suelto, como es el que las personas lleguen a ser inseguras y prisioneras de poblaciones locales a los cuales se acomodan más y más, de tal forma que los objetivos educativos del centro no pueden ser alcanzados. Es posible que esto suceda si no se cuenta con un directivo que coordine con liderazgo y que facilite el proceso de la organización.

Los autores manifiestan un enfoque en el que creen que la organización debe funcionar como una entidad formada por docentes y alumnos que se dedican específicamente a la educación, reclamando y aceptando la colaboración de otros miembros de la comunidad.

Por otro lado Weber plantea la burocracia como un sistema ideal de organización y destaca seis características para esta sistema: "La división del trabajo de acuerdo con la especialización funcional, un sistema de jerarquía bien definido, un sistema de reglas que recojan los derechos y deberes de los trabajadores, un sistema de procedimiento para resolver cualquier situación problemática, relaciones ; interpersonales, selección y promoción basada en la

---

<sup>7</sup> vid. Cfr. Hohson, Kastrozenweg. "Teoría integración y administración de sistemas", en Antología de gestión educativa SEP, 2000, Pág. 340

<sup>8</sup> vid. Rogers. "Task and organization", en Antología de gestión educativa. SEP, 2000, Pág.349

competencia técnica."<sup>9</sup>

Con estas características la organización escolar será eficaz y en ella se desarrollará el trabajo de profesores y alumnos, será el lugar que deba servir de marco adecuado para crear un ambiente favorecedor de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Lo cierto es que los centros educativos son organizaciones complejas en donde la educación escolar está condicionada por la tipología y las características propias de cada uno, así como de las respuestas organizativas, por lo que no se puede hablar de un modelo ideal para todos los centros escolares.

De lo que se trata es de analizar las prácticas educativas, no omitiendo la cultura del centro, la dinámica del trabajo del equipo, el papel desarrollado por el equipo directivo, criterios sobre el uso del tiempo y el espacio, el agrupamiento de los alumnos, cómo se concibe y se desarrolla la participación de los diversos miembros de la comunidad educativa.

El éxito o fracaso dependerá de la planificación, la toma de decisiones, la solución de conflictos, el seguimiento de los acuerdos, la metodología del trabajo en grupo, la colaboración, la utilización racional del espacio y del tiempo, el liderazgo, participación, las formas de agrupar a los alumnos. Existen otros puntos importantes para la mejora de la organización como la calidad de los objetivos, planteados, de la capacidad de análisis de los directivos y de su capacidad de reconocer la influencia que tienen sobre los demás los distintos elementos que la organización tiene y de la capacidad técnica de conseguir lo deseado de acuerdo a la gestión escolar conceptualizada en la página 28.

#### **D. El proceso de Organización del Personal Directivo de la Zona 109**

Apoyar los procesos de organización en el trabajo de gestión escolar para nosotros fue importante por la demanda que surgió de un diagnóstico analizado

---

<sup>9</sup> vid Vid. May, R.H. "The american journal of sociology", en Antología de gestión escolar, SEP, 200, Pág. 75

con base en los problemas cotidianos en el desempeño del director que producía desgaste de esfuerzo y desperdicio de tiempo en acciones que no eran provechosas para la institución.

El objetivo de apoyar los procesos de organización en la gestión de la zona 109 del sector 1 Regular fue el de organizar el trabajo cotidiano que fue una necesidad urgente porque de ella dependía el resultado que las Instituciones tuvieran.

¿Para qué apoyar la organización del trabajo directivo? I para plantear el conjunto de acciones que se requiere para la organización sistemática, plasmándola en un plan estratégico en donde se defina la visión y la misión de los directivos de la zona 109.

Este proceso de organización significó cambiar prácticas tradicionales que requerían la transformación de la organización y el funcionamiento de cada escuela.

Para eso fue importante plantear acciones que sensibilizaran al equipo colegiado, como: el análisis de la lectura de la ley de las leyes, en la que dice "que toda la creación se rige con base en leyes, que nadie puede desafiarlas, el que lo haga sufrirá la consecuencias de esa trasgresión"<sup>10</sup>. La reflexión nos llevó a la auto evaluación en la que cada uno de los directivos comentó sus experiencias acerca de veracidad de actuar con base en las leyes ya sean de la naturaleza o las establecidas por los hombres. Algunas experiencias fueron positivas y otras negativas.

Más que aplicar las leyes o normas lo fundamental es valorar y reconocer que nuestra función la realizamos dentro de una Institución, en la que firmamos un contrato y nos comprometimos a realizar una labor con base en los reglamentos, acuerdos y convenios que rigen los centros educativos.

---

<sup>10</sup> Carlos Cuauhtémoc Sánchez, "Ley de las leyes", en Leves eternas, V 01.1, 1998, Pág. 17.

Sabemos de antemano que iniciar cambios de actitudes dentro de los centros educativos propiciará resistencia y desajustes normales ante costumbres que se han hecho leyes, pero que están afectando el buen funcionamiento de las escuelas.

Realizar el trabajo sin la organización que los rituales demandan en la dimensión organizativa provoca la pasividad e irresponsabilidad de los diferentes actores de la escuela, se pierde de vista el proceso-enseñanza-aprendizaje de quienes están involucrados en los centros escolares. Por otra parte nos preocupa la autoformación, pues de no darse ésta se continuaría con el tradicionalismo y la falta de argumentos que fundamenten el desempeño del coordinador del equipo colegiado creando la inseguridad del mismo, que lo hacen presa fácil de padres de familia, de compañeros de trabajo y de las autoridades educativas, debilitando la función de te en la dimensión administrativa, poniendo en duda los procedimientos establecidos en la normatividad vigente de la SEP.

En caso de resolverse el problema en la dimensión organizativa se propiciará que los involucrados en el Proyecto Escolar reconozcan las formas de organizar el funcionamiento de la escuela, las instancias de participación y la asignación de las responsabilidades de los diferentes agentes educativos. Los cambios serán a nivel local y permitirán visualizar la identidad cultural con el criterio de la equidad como 'igualdad de oportunidades, asimismo el cambio de actitud hacia la autoformación y la intervención pedagógica para propiciar mejores resultados.

Con respecto al directivo deberá ser capaz de dejar la dirección unipersonal para adoptar la participativa como una forma de cultura en donde identifique sus competencias y las ajenas, en donde se analice la práctica docente y se reconozca las debilidades o áreas de mejora para actuar sobre ellos.

Transformar esa organización y el funcionamiento cotidiano de cada

escuela a través de las fases del proyecto escolar, significó dar un primer paso hacia la utilización de mecanismos transformantes que se tendrán que conocer o descubrir, cuando los agentes del cambio se enfrenten a los retos y obstáculos a superar.

### **E. Sistematización del Trabajo Directivo**

Una de las características de la gestión escolar es la sistematización de la práctica cotidiana, eso significa que la práctica se planea mediante la utilización constante de instrumentos, técnicas y procedimientos claros y sencillos, centrados en metas que requieren de un diagnóstico, el análisis de los materiales teóricos que nos permiten una visión mayor sobre las dinámicas, el desempeño laboral y las convivencias que están presentes en el proceso de transformación; facilitando la identificación del problema específico, las fortalezas y las causas o factores que los producen.

El proyecto escolar en la gestión privilegia la planeación y la información en el trabajo, con base en las metas como mencioné en el párrafo anterior, que se pueden " entender como compromisos de los actores implicados, participando activamente en el proceso de transformación diseñando estrategias para cumplir los objetivos que se esperan lograr como producto de la ejecución del Proyecto Escolar.

Esta forma de planeación estratégica delimitó las prioridades y permitió trazarnos el camino de permanentes avances, reconociendo que el deber ser del tradicionalismo es el principal obstáculo hacia la calidad educativa, pues no se trata de administrar la enseñanza sino de facilitar su transformación.

El contexto o entorno de la zona escolar también requirió de la sistematización de sus aportaciones y respuestas a los problemas cotidianos, el directivo participó en actividades fuera de la escuela pero dentro de la zona

dedicando tiempo a la comunidad y buscando la forma de innovar la práctica.

También contribuyó para que la escuela se mantuviera en contacto con el ambiente exterior, con otros colegas y centros superiores de la localidad en general.

Aunque esto provocó sobre carga en el trabajo derivada de cambios no queridos o poco razonados.

## **CAPITULO II**

### **EL PROYECTO ESCOLAR COMO ALTERNATIVA DE LA GESTION ESCOLAR**

#### **A. Características del Proyecto Escolar**

El trabajo colegiado se sistematizó con el proyecto escolar como alternativa de gestión escolar, hasta este momento es la estrategia metodológica más idónea para hacer posible dicha gestión escolar, entre sus características encontramos que es democrática; democrática en cuanto los acuerdos son tomados por consenso a partir del diálogo y el análisis; es reflexivo, pues propicia la reflexión sobre las prácticas y la experiencia profesional; es autónomo porque posibilita que cada centro escolar defina sus políticas educativas propias; es organizador por ser sistemático y es pues sigue una metodología para la investigación y la innovación de la

El proyecto escolar está centrado en procesos pedagógicos al tener como llevar la calidad de la educación; es generador al permitir la construcción de alternativas locales a las políticas educativas; holístico pues están presentes los niveles de análisis y ámbitos del problema a tratar; es auténtico al surgir en centro escolar; es evaluable al permitir la revisión continua del proceso y sus y por último es flexible porque puede ser ajustado durante el proceso.

Con esta alternativa reconocimos las dificultades relacionadas mentalmente con las prácticas Institucionales, que afectaban el funcionamiento los centros escolares y por ende la calidad del servicio que ofrecían, de tal forma que me propuse transformarlas, con el fin de optimizar las iniciativas, los esfuerzos, los recursos y los espacios escolares, creando un clima de trabajo que permitiera el logro de los propósitos educativos, con criterios de calidad educativa y profesional, en la que se privilegió la toma de decisiones de los planteles y la posibilidad de ejercer una evaluación precisa del centro y el directivo, así como del aula y el docente, involucrando a todos los agentes educativo.

En este proyecto escolar como alternativa de la gestión de la zona 109 se visualizó que la organización y las prácticas institucionales son de gran significado para la calidad del servicio educativo que se ofrecen en las escuelas e impactarían a partir de modificar la forma intencionada de dichas prácticas que se realizan en las escuelas, mediante la construcción de proyectos de gestión colectiva, puesta en marcha por los responsables de cada plantel mirando hacia el éxito en conjunto, asumiendo de manera autónoma y responsable la función pedagógica y social del centro educativo.

Este proyecto de gestión escolar presentada como alternativa, se construyó a partir del reconocimiento de la existencia de áreas de mejora en la forma de coordinar, evaluar, vigilar, orientar y corregir el desempeño del personal que labora en los centros de trabajo bajo nuestra responsabilidad y de los cuales depende también la calidad de servicio que se ofrece, con el fin de mejorar las formas de trabajo y de relaciones institucionales que promuevan los directivos, contribuyendo al buen funcionamiento de la institución en la que nos desempeñamos y la función básica de la escuela de servir a sus usuarios y beneficiarios, a fin de que éstos logren los propósitos educativos favoreciendo la experiencia de vivir y disfrutar la infancia en el aquí y en el ahora.

## **1. Fases del Proyecto Escolar**

Esta alternativa ahora tiene seis fases como proceso metodológico de construcción y en el momento que inicié este trabajo tenía cuatro fases.

- **Fase 1 Preparación:** Conocimiento de los fundamentos del P.E. por parte del colectivo escolar. Interés por participar en el P.E. Marco teórico del P.E.
- **Fase 2 Diagnóstico:** Descripción analítica del estado actual del plantel: infraestructura, organización, recursos, fortalezas, debilidades, etc. Síntesis histórica del plantel, diagnóstico: logros y problemas detectados. Alternativas de solución, Visión del futuro.

- **Fase 3 Diseño:** Planteamiento de los problemas seleccionados. Objetivos, Compromisos, Estrategias de solución, seguimiento y evaluación. Recursos. Apoyos.
- **Fase 4 Construcción de la viabilidad:** Revisión de los avances en la construcción del P. E. Ajustes del P. E. Gestión de los recursos y apoyos necesarios. Concreción documental para efectos del seguimiento. Diseño de formatos de seguimiento. Conformar equipo de trabajo. Cronograma de actividades.
- **Fase 5 Operación y seguimiento:** Informes del seguimiento del P.E. Reuniones de análisis del seguimiento.
- **Fase 6 Evaluación:** Reuniones de evaluación colectiva. Ajustes a reformulación del P.E.

## **B. Alternativa de Solución**

Con la presentación de las fases del proyecto escolar e identificando el problema se hizo necesario ampliar los conocimientos acerca de la participación de s autoridades educativas en el proceso de la reforma educativa como agentes internos e involucrados en los procesos de la transformación.

En la búsqueda encontramos que las autoridades educativas interesadas en la transformación de la educación han realizado varias acciones partiendo del acuerdo nacional para la modernización de la educación básica, cuyos propósitos son:

- Asegurar el acceso de todos los niños a los servicios educativos.
- Mejorar la calidad educativa.

El programa de la modernización educativa plantea varias acciones de las les rescatamos el de la actualización y superación profesional de los profesores servicio, cuyo principal reto es elevar la calidad educativa, la que va lográndose a poco con la transformación de las prácticas cotidianas, es algo que se destruye

día a día y de manera permanente.

Basándonos en estas características que plantea el programa de la modernización educativa y los documentos de investigación de Sylvia Schemelkes en los que concluye diciendo, que "combatir los problemas detectados es tarea de todos. Implica vivir valores nuevos de trabajo en equipo, de aceptación de liderazgo constancia y congruencia. Implica en pocas palabras, una nueva cultura en la modernización escolar."<sup>11</sup> Decidimos hacer un estudio minucioso de la propuesta pedagógica del nivel preescolar para definir los ámbitos del rol del director.

Durante el estudio realizado encontramos que entre los ámbitos y las dimensiones existe una relación, pero con la diferencia de que el primero es de tres ámbitos y la segunda es de cuatro dimensiones cuyos estándares de gestión, práctica docente y participación social dan una visión amplia para verificar si se está logrando la transformación de las prácticas, facilitando el trabajo con el Proyecto Escolar.

El proyecto escolar desde el análisis de tipo FODA nos permite identificar las fortalezas, las debilidades, oportunidades y amenazas, desde las cuatro dimensiones en el que se realiza la práctica cotidiana: la pedagógica, la organizativa, la administrativa y la comunitaria y de participación social.

En esta alternativa se destaca la importancia de apoyar lo procesos de organización del trabajo colectivo, así como los factores que impiden que se lleve a cabo de manera eficaz y eficiente.

La ejecución del proyecto fue en colectivo y de manera flexible, pues surge de las condiciones propias de cada centro escolar, enriqueciéndolo en los

---

<sup>11</sup> Silvia Schemelkes. "La calidad parte del conocimiento de que hay problemas", en eficiente: una condición para mejorar la calidad de las escuelas, antología. 2002, Pág. 44

espacios de los consejos técnicos consultivos tanto de escuela como de zona, en donde se evaluó continuamente el proceso y sus logros, permitiendo modificar o continuar con las estrategias planteadas, en un marco de posibilidades para innovar la práctica cotidiana. Es por eso que no lo implantamos, sino que lo construimos.

Durante la revisión o evaluación continua del proceso, se realizaron cambios y ajustes como mencioné en el párrafo anterior, pero también identificamos las causas de los conflictos existentes ante la resistencia al cambio, la evasión de compromisos, la impaciencia, las exigencias y hasta por comentarios que se dijeron.

Trabajar con el proyecto escolar en la problemática de zona, implicó realizar ajustes en los aspectos de los ámbitos en el que los directivos realizamos la práctica cotidiana. Así iniciamos el trabajo con el proyecto escolar y terminamos con las dimensiones.

El proyecto escolar depende de la actitud del directivo como uno de los agentes educativos primordiales para que éste tenga éxito o fracase en el trabajo colegiado, así como de su actualización y superación profesional que dará calidad a su desempeño como asesor, guía, coordinador y facilitador de la enseñanza.

Con la fase de preparación iniciamos en el colegiado el Proyecto Escolar, con las siguientes estrategias: convocamos a los diversos actores y los invitamos a participar en el P. E. Difundimos los fundamentos teóricos y metodológicos del P. E. Gestionamos apoyos.

En la segunda fase: describimos el estado en que se encontraban los planteles de la zona. Determinamos los problemas relevantes. Construimos en forma colectiva una visión del futuro.

La tercera fase. Nos permitió jerarquizar los problemas para darle solución. Diseñamos estrategias de solución, seguimiento y evaluación. Seleccionamos los recursos y apoyos.

La cuarta fase. Nos requirió la valoración de acciones realizadas. Realizamos ajustes. Reorientamos las acciones. Revisamos las estrategias. Elaboramos un instrumento de seguimiento.

La quinta fase. Definimos en forma clara los propósitos. Realizamos reuniones evaluaciones. Verificamos la congruencia entre propósitos, estrategias y acciones.

La sexta fase. Nos permitió ver los avances de la construcción de la zona que queremos.

La claridad de las estrategias del proyecto escolar nos permitió elaborar el plan de acción de la siguiente manera:

Objetivo de la alternativa: apoyar los procesos de organización del trabajo directivo, para transformar las prácticas tradicionales.

Propósito: reconocer que la planeación es una forma de organización.

Acciones:

1ª. Fase. Elaboramos y publicamos la convocatoria. Gestionamos espacios para la realización de actividades. Seleccionamos y reproducimos los documentos necesarios. Realizamos círculos de estudio. Establecimos contacto con instituciones y personal capacitado para optar orientaciones del P. E.

2ª. Fase. Elaboramos el plan de trabajo para recopilar de información, valoramos la información recopilada, nos reunimos en colegiado para plantear

estrategias de solución, elaboración de formato para presentar el proyecto de zona.

3ª. Fase. Construimos los objetivos, seleccionamos los recursos y apoyos necesarios, los compromisos, estrategias de solución, seguimiento y evaluación.

4ª. Fase. En esta fase al igual que en la 5ª. Y la 6ª. retornamos las estrategias y las acciones.

Recursos materiales y humanos: los directivos, la antología de la gestión eficiente, rotafolios, tripie, marcadores, hojas en blanco y lápices, el plan anual, los productos de las acciones realizadas y un cuestionario.

El tiempo: la 1ª. Fase, del 30 de septiembre al 18 de octubre del 2003; 2ª. del 23 de octubre del 2003; 3ª. Fase de enero al mes de abril; 4ª, 5ª y 6ª. Fase.

Serán de forma permanente y la final en el mes de mayo, como se observa en el plan de acción al final de este capítulo.

Evaluación: se realizó en el espacio de los consejos técnicos, con diferentes técnicas como la expositiva y lluvia de ideas. Los resultados los registramos en una relación que elaboró la secretaria técnica para dar seguimiento a los acuerdos y recomendaciones.

### **C. Propósito del Proyecto Escolar de la Zona 109**

El propósito principal del proyecto de la zona 109 fue: organizar el plantel a nuestro cargo ejerciendo el liderazgo académico y social para transformar las prácticas tradicionales. El proyecto de zona como alternativa de solución propició una nueva forma de funcionamiento de la zona con base en la sistematización del trabajo cotidiano, permitiéndonos a los directivos reorientar y fortalecer la función pedagógica, el trabajo colegiado en los centros escolares, la búsqueda de

soluciones en conjunto, encaminando hacia la autonomía profesional de los miembros de una escuela o zona como una forma de lograr los propósitos educativos. En este sentido el consejo técnico fue el espacio en donde se elaboró y desarrolló el proyecto, en donde compartimos información, nos distribuimos las tareas y decidimos el momento y la forma en que participaríamos.

Al sistematizar el trabajo con el proyecto escolar también nos dio la oportunidad de ver de otra manera la participación de los padres de familia en la transformación de la escuela.

## **CAPITULO III**

### **LA REALIZACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR**

#### **A. Las Experiencias del Trabajo Sistemático**

##### **1. Preparación**

Sistematizar el trabajo colectivo implicó un ritual marcado por las fases del proyecto escolar, los cuales presentaron retos y obstáculos para el colegiado, quien planteó acciones, pudo prevenir y obtener productos, al elaborar una planeación y darle seguimiento.

La primera fase del proyecto escolar está constituida por un conjunto de estrategias y actividades que tienen como propósito, formar al colectivo acerca de la metodología del proyecto escolar. Se inició convocando a los diversos actores para participar en dicho proyecto, gestionamos los espacios para la acción de las actividades y seleccionamos los materiales teóricos necesarios. Para conocer el proyecto escolar, realizamos círculos de estudio, solicitamos apoyo de Instituciones y personal capacitado que pudieran aportar orientaciones en \_\_\_\_\_ (entorno) al proyecto escolar. Durante la preparación fue importante considerar el, cómo, dónde, quiénes, con qué, y cuándo recopilar información acerca de las competencias y habilidades, así como de los saberes del directivo en cuanto a conceptos y procedimientos, pues tenía la necesidad de conocer las formas de desempeño de los directivos de la zona. Ver anexo 1

Para eso realicé entrevistas, cuyas preguntas y respuestas anoté en un formato que elaboré en una libreta especial para las visitas de asesoramiento del directivo.

Se integró la asociación de padres de familia en cada escuela, apoyándonos en el manual de la integración de la asociación de padres de familia

y de las historias de los Jardines de Niños.

Se realizó un taller coordinado por un especialista, con el fin de integrar equipos de trabajo hacia el proyecto escolar, hicimos lecturas de apoyo acerca de la valuación como elemento de la función directiva, conocimos las fases del proyecto escolar, contamos con el apoyo de un especialista cuyo tema de reflexión fue acerca de la misión del directivo.

Durante el desarrollo de las acciones mencionadas apliqué una encuesta que elaboré con preguntas abiertas y al mismo tiempo verifiqué el concepto que tenían las directoras de la dimensión administrativa.

En ésta etapa del proyecto escolar acordamos en el colectivo que al término de la recopilación de la información, la interpretación la haríamos con los pasos de la guía para interpretar y manejar las orientaciones de la propuesta pedagógica de Educación Preescolar (es una alternativa para mejorar y facilitar la práctica docente del nivel preescolar), en los ámbitos del trabajo en la escuela, las características del y la relación del directivo con el personal. Cabe aclarar que las valoraciones en un principio las hicimos en los tres ámbitos de la propuesta pedagógica y terminamos as cuatro dimensiones de escuelas de calidad.

Con el diagnóstico terminado e identificadas las áreas de mejora, elaboramos el plan anual del directivo en donde propusimos estrategias de posibles soluciones, este plan anual fue evaluado en dos períodos.

El plan anual del directivo y del supervisor fue la herramienta que nos encaminó hacia el diseño del proyecto de la zona 109.

En la tercera fase diseñamos las estrategias, las actividades y tareas.

Las fases 4, 5 y 6 las realizamos en espacios de círculo de estudios,

reuniones para organizarnos y los mismos consejos técnicos.

## 2. El diagnóstico

Para el equipo directivo fue muy importante realizar el diagnóstico con un conjunto de estrategias y actividades planteadas en un plan de diagnóstico, que permitió la recopilación, análisis y elaboración del informe del estado actual de la zona a través de la valoración del rol que desempeñan los involucrados en la evaluación del centro educativo para poder establecer alternativas, que propiciarán participación activa del coordinador del colectivo, ya que según la antología de gestión son "en gran medida los responsables de planificar y mantener la escuela como una organización formal y por ende de un modo muy relevante, la escuela se convierte en la expresión de su autoridad".<sup>12</sup>

El haber revisado la bibliografía de las escuelas de calidad en donde se dice que el "equipo directivo, que conoce el contexto ya todos los protagonistas y que se desenvuelve en él, puede proponer algunas iniciativas, si los profesores plantea otras o similares tratará de acogerla. No es el equipo directivo el que hace la evaluación sino el que la impulsa, la estimula, la coordina y la avala en su racionalidad y en su respeto a las personas"<sup>13</sup>. Más adelante en la evaluación se aclara el rol del directivo.

La fase de diagnóstico del proyecto escolar la ajustamos para el trabajo con directivos después de comprobar que esta alternativa es un instrumento sistematizado que llega a la escuela y al aula, para modificar las prácticas del centro educativo y la comunidad, dándole un giro a lo tradicional en el que se pensaba desde el escritorio, así es que se presentó la posibilidad de empezar la investigación desde el lugar de las necesidades, en la que los propios planteles y

---

<sup>12</sup> SEP. "El director y el supervisor como administradores modernos de la educación", en Antología de gestión educativa. 2000, Pág. 111

<sup>13</sup> SEP, "Las estrategias para actuar en un proceso de evaluación", en Plan estratégico de transformación escolar. Antología, 2004, Pág. 117.

el personal que en ellos laboran en relación con la comunidad serán los que formulen lo que se hará y lo que se quiere para dar calidad en el servicio.

Hecho los ajustes necesarios, continuamos con el planteamiento de las acciones en el plan de diagnóstico para recopilar la información necesaria a través de las entrevistas, las encuestas y la verificación de documentos administrativos para conocer cómo funcionaban los centros escolares, los puntos fuertes o fortalezas y los puntos débiles o áreas de mejora. Creo importante mencionar que para recopilar la información también me apoyé en la metodología del diagnóstico en el trabajo popular de Alfredo Astorga, en la que nos dice "que para conocer los problemas de nuestra realidad necesitamos recopilar información y después analizarla"<sup>14</sup>. Con esta orientación nos quedó claro que para diagnosticar tenemos que planear estrategias y acciones que correspondan a los siguientes cuestionamientos: qué se va a hacer, cómo, dónde, quiénes, con qué y cuándo. Para dar respuesta nos remitimos a la currícula de preescolar en donde confirmamos que la habilidad es la capacidad para enfrentar y transformar la realidad, la actitud es producto del marco de valores que posee el sujeto y se expresa a través de diversos comportamientos. Por lo tanto las habilidades y actitudes son las competencias o capacidades que se desarrollan.

Teniendo esas referencias enfocamos las reflexiones hacia las competencias del directivo y en dónde encontrarlos. La respuesta a esta pregunta la encontramos en el manual de organización del plantel de educación preescolar, cuyos indicadores nos sirvieron de apoyo durante las seis semanas, para observar las competencias y los saberes del directivo. Del análisis de los dos documentos antes mencionados, obtuvimos la definición del rol de cada uno de los involucrados en la enseñanza y sus competencias, que fueron muy valiosos en la evaluación diagnóstica.

---

<sup>14</sup> 14 Alfredo Astorga y Bart Vander Bijl. "Los pasos del diagnóstico participativo", en Contexto y valoración de la Práctica docente. Antología básica, UPN, 1995, Pág. 63,85.

Entre los resultados obtenidos de las vivencias que tuvimos como colegiado durante la operación de las acciones esta el reconocimiento de dificultades que tenemos como líderes académicos y sociales, quizá por el concepto que se tiene del I del directivo de acuerdo al tradicionalismo, que nos encajona en el trabajo administrativo, pero además en ocasiones asumiendo responsabilidades que no nos competen, debido a que no se ha delimitado el ámbito de competencia.

Planear la recopilación de la información requerida para definir las áreas de mejora permitió prever recursos materiales y humanos, así como los tiempos que por cierto no fueron suficientes, por lo que fue necesario ampliarlos. Cabe mencionar que el curso escolar 2002-2003 en nuestro nivel el departamento de desarrollo educativo presentó tres alternativas de trabajo (la propuesta pedagógica, el trabajo con diferentes metodologías y el proyecto escolar). Esta etapa de cambios requirió de más tiempo, pues los que sugirió el departamento de desarrollo educativo por medio de la propuesta pedagógica no fueron suficientes. Además las circunstancias en que se encontraba la zona en ese momento de cambios no fueron favorables para la interpretación de las propuestas.

Las circunstancias por las que pasó el personal de la zona 109, del sector 1Regular, al inicio del curso escolar no fueron favorables como mencioné en el párrafo anterior, debido a la ausencia de supervisor pro jubilación, desinformación de los momentos de inicio del curso escolar y falta de comunicación con las autoridades inmediatas, pero ante todo apatía para el cambio por parte de algunos elementos. En lo que se refiere a mí como supervisora también cambié la zona para cubrir esta vacante por lo que cambió mi contexto, eso no fue problema para la alternativa, por ser bondadosa en su aplicación y factible de ser trabajada en cualquier contexto.

La organización de la estrategia de sensibilización para establecer un clima favorable, demandado en esos momentos por el colectivo escolar, requirió de más tiempo para realizar el diagnóstico, porque se requería propiciar un ambiente en el

que los docentes, manuales y personal de apoyo a la educación se sintieran seguros, respetados y con apoyo para manifestar con confianza y libertad de sus preocupaciones, dudas, sentimientos e ideas.

Las acciones del plan de diagnóstico, también tuvieron cambios en los tiempos al llevarlos a cabo simultáneamente cuando se podía, para aprovechar el tiempo del que disponía, por ejemplo la integración de la Asociación de Padres de Familia con las entrevistas a los responsables del centro y la integración del consejo técnico de directoras con la aplicación de encuestas a las mismas.

Planear el diagnóstico y seguir un itinerario durante la recopilación de la información para transformar las prácticas cotidianas desde ese momento, me dio la oportunidad de prever los recursos para registrar las manifestaciones y vivencias de los agentes educativos.

El registro de las manifestaciones lo realicé en un diario de campo y me facilitó el análisis e interpretación de la información recopilada en las entrevistas durante la evaluación diagnóstica de centro y de aula.

Además de implementar recursos para recopilar la información tuve que ajustar los ámbitos en el que como directivo recopilaría la información, apoyándome de la propuesta pedagógica del docente que considera los aspectos de trabajo en el aula y formas de enseñanza; características del grupo y la relación de las niñas y los niños con su familia. Dichos aspectos son los que debe considerar el docente en la " recopilación de la información que requiere para su diagnóstico. En base a lo expuesto presento la propuesta en el capítulo IV. Con estos aspectos realizamos la valoración diagnóstica, el análisis de la información recopilada y el diseño del proyecto fue con base en las dimensiones de escuelas de calidad, al respecto hago una aclaración en la presentación de la alternativa.

Después de analizar e interpretar la información con los resultados se

elaboró el plan anual del encargado del Centro en el cual se contemplaron las necesidades específicas de cada jardín de niños.

En el plan anual de trabajo del directivo se organizaron las acciones para apoyar las necesidades que se detectaron en el diagnóstico, éste fue un instrumento de consulta permanente, flexible elaborado por cada uno de los directores que laboran en los centros escolares de la zona 109, del sector 1 Regular.

El siguiente paso del diagnóstico después de elaborar el plan anual fue el planteamiento de los problemas de cada uno de los jardines de niños y se realizó en el espacio de los consejos técnicos e implicó la jerarquización de éstos, así como la selección del problema y la visión del futuro planteado en el proyecto escolar.

Desde luego que para sistematizar el trabajo como lo he planteado con anterioridad se requiere de la descripción analítica del estado en que se encuentra el espacio que se propone mejorar, cómo está en su infraestructura, organización, recursos, fortalezas y debilidades, así como la síntesis histórica, sus logros y problemas detectados. Considerando esos indicadores hago la exposición de la situación de la zona 109 del sector II-Regular.

Las condiciones climatológicas en esos tiempo no eran favorables, como mencioné en párrafos anteriores para el trabajo con el proyecto escolar, pues era un problema palpable a simple vista, debido a las manifestaciones del personal en los centros escolares acerca de las propuestas de trabajo del nivel preescolar ya mencionadas, éstas estaban creando resistencia en algunos docentes y en unos cuantos propiciaron el deseo de la autoformación, reacción que hasta cierto punto era normal ante los cambios que fueron un reto para las prácticas tradicionales, rque no existe la cultura del trabajo en equipo, así es que el ambiente no era el óptimo para iniciar el trabajo colegiado y había que integrar al equipo con la

perspectiva del trabajo con el proyecto escolar con el propósito de crear un ambiente acorde a las circunstancias y facilitar la reflexión sobre la necesidad de desarrollar de manera constante nuestra capacidad para establecer relaciones positivas y fecundas que repercutan en mejores formas de convivencia escolar.

El reconocimiento de las fortalezas y las áreas de mejora al inicio del trabajo fue una dificultad, debido a la existencia del favoritismo o el amiguismo.

La otra situación palpada como obstáculo en la práctica cotidiana fue el problema de la organización de ésta con base en la normatividad cuyas causas fueron la falta de información que apoyara la práctica directiva, el desconocimiento de los elementos para organizar la práctica cotidiana del directivo y la falta de información de las actividades de enseñanza del nivel preescolar a los padres de familia.

Al reconocer las causas de los problemas planteados, pudimos definir el problema principal que afectaba el funcionamiento de los centros escolares y la formulamos con una pregunta de la siguiente manera: ¿cómo apoyar el proceso de organización del personal directivo, para transformar sus prácticas tradicionales?, con una visión del futuro para tener los electos suficientes para realizar una buena organización de la práctica del personal directivo, que transforme las prácticas tradicionales.

## PLAN DE ACCION

PROBLEMA:	Apoya los procesos del trabajo directivo.
PROPÓSITO A LARGO PLAZO:	Organizar el plantel a nuestro cargo, ejerciendo el liderazgo académico y social, para transformar las prácticas tradicionales.

PROPÓSITO	ACTIVIDADES O ACCIONES	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
FASE 1 PREPARACIÓN	1) Convocar a los diversos actores.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Convocatoria, documentos necesarios, personal especializado, charla, taller.</li> </ul>	Del 30 de septiembre al 18 de octubre del 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>En los consejos técnicos, con diferentes técnicas, registrando los resultados en una relatoría.</li> </ul>
FASE 2 DIAGNÓSTICO	1) Describir el estado actual del plantel. 2) Determinar los problemas relevantes del plantel. 3) Construir de manera colectiva una visión del futuro.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Todos los materiales didácticos y archivo del centro como estadísticas, expedientes, etc.</li> </ul>	El 23 de octubre del 2003	<ul style="list-style-type: none"> <li>En los consejos técnicos al inicio de curso.</li> </ul>
FASE 3 DISEÑO	1) Jerarquizar los problemas para darle solución. 2) Diseñar estrategias de solución, seguimiento y evaluación. 3) Seleccionar los recursos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>Plan anual de las directoras, de la supervisora, y material de papelería.</li> </ul>	En el mes de noviembre	<ul style="list-style-type: none"> <li>En forma permanente</li> </ul>

PROPÓSITO	ACTIVIDADES O ACCIONES	RECURSOS	TIEMPO	EVALUACIÓN
FASE 4	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Valorar la pertinencia de las acciones planteadas.</li> <li>2) Realizar ajustes.</li> <li>3) Reorganizar la gestión.</li> <li>4) Revisar que las estrategias de seguimiento y evaluación sean las adecuadas.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los espacios de los consejos técnicos y de estudio.</li> </ul>	En forma continua	<ul style="list-style-type: none"> <li>• En los consejos técnicos y con las prácticas cotidianas.</li> </ul>
FASE 5	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Definir propósitos de las diferentes actividades.</li> <li>2) Evaluación de las reuniones.</li> <li>3) Verificación de congruencia entre proa. Acciones y procedimientos.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Relatorías.</li> </ul>	En forma permanente, en los consejos técnicos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Formatos de seguimiento.</li> </ul>
FASE 6	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Consulta permanente de los documentos normativos.</li> </ol>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Los materiales didácticos, la normatividad y los lineamientos.</li> </ul>	En forma permanente	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Durante la ejecución de acciones, observar procedimientos.</li> </ul>

### **3. Diseño.**

Ya planteado y definido el problema que afectaba el buen funcionamiento de los centros escolares, nos propusimos como colegiado el siguiente objetivo: Organizar el plantel a nuestro cargo conforme a las normas y los lineamientos establecidos en las dimensiones de la gestión escolar. Para eso nos comprometimos a leer y organizar los documentos normativos, investigar, participar activamente involucrando a la mesa directiva de la Asociación de Padres de Familia.

Los recursos que nos apoyaron en la sistematización del trabajo fueron: el proyecto escolar de la Secretaría del esta de Guanajuato, debido a que ese Estado es el que ha previsto este método para transformar las prácticas tradicionales y él fue el primero que decidió darle operatividad a una nueva manera de abordar la búsqueda permanente de una verdadera calidad educativa, el Manual del director de educación preescolar, el plan anual del directivo, el programa de educación preescolar, la propuesta pedagógica del nivel preescolar y las escalas de valoración descriptiva del programa escuelas de calidad con el que realizamos el análisis del contexto en el que estábamos ubicados, los espacios con los que contábamos, los recursos, y los apoyos.

Después de revisar los materiales teóricos con que contábamos planeamos las estrategias, las actividades y tareas; así como la forma de darle seguimiento a lo planeado apoyándonos en las relatorías de las reuniones de consejo técnico de zona y de estudio.

En la 3er. Fase del proyecto escolar, que es el diseño de las estrategias para dar solución al problema, de nuevo aparece la planeación, ésta es reconocida como parte del proceso de organización del trabajo directivo y que no es única del docente, una vez más visual icé al plan como una herramienta para el trabajo directivo, apoyada en la normatividad vigente que la rige, surgida de un

buen diagnóstico con la visión clara de lo que queremos transformar para que el trabajo sea de calidad y transformar las costumbres que se hicieron leyes en un tiempo, pero que no propiciaron el buen funcionamiento de los centros escolares. También requerimos de apoyos como el personal especializado y los espacios adecuados para el trabajo con adultos.

Las estrategias planteadas fueron: círculo de estudio con sus respectivas actividades y tareas como la selección de las lecturas, lectura individual, enlistar las dudas, reuniones de análisis e investigación del concepto de círculo de estudio. Encuentro deportivo con sus actividades y tareas como: el compromiso de participación, establecimiento de reglas, normas del juego por escrito, conocer los diferentes deportes, solicitar apoyo del personal de educación física y las premiaciones. Una convivencia con sus actividades y tareas como: convocar a la asociación de padres de familia y maestras fundadoras de los centros que integran la 109 las actividades y tareas se evaluaron en los espacios de los consejos técnicos.

#### **4. Construcción de la viabilidad, operación y seguimiento.**

En éstas tres fases del proyecto escolar se realizaron, la revisión de la pertinencia de los planteamientos y procedimientos propuestos, así como la forma de operación y seguimiento. Del círculo de estudios cuyas tareas fueron seleccionar las lecturas de la antología de gestión educativa relacionadas todas con la organización educativa y la función directiva, los que es círculo de estudio, con el fin se de actualizase, además de las de consejo técnico, las cuales fueron muy provechosas, porque algunas directoras confirmaron lo que sabían de su función pero que no lo , realizaban, argumentando que se contraponía a las costumbres de la zona, para otras estaban descubriendo algo que nunca nadie les dijo y que ni pensaban que fuera la mejor forma de desempeñar la función directiva. Estas lecturas sí fueron pertinentes, pues nos dieron elementos para transformar nuestra práctica cotidiana y se observaron cambios en el

procedimiento del directivo que se manifestaron en las actitudes del personal y de las autoridades inmediatas y superiores del directivo, porque al fundamentar nuestros procedimientos les dimos elementos para actuar ante las prácticas irregulares y tradicionalistas que afectaban el funcionamiento de los centros escolares.

La finalidad del círculo de estudio fue identificar los límites de nuestras responsabilidades y permitir a los demás cumplir con lo suyo.

Con la tercera estrategia reconocimos el desempeño escolar de los docentes, por eso la tarea fue organizar una convivencia el día 28 de mayo del 2003, con motivo del día de la educadora, con el apoyo de los padres de familia, exalumnos, y la comunidad. Esta actividad mantuvo entusiasmadas a las directoras porque con las investigaciones que realizaron acerca de los exalumnos ampliaron el conocimiento del contexto de su comunidad y descubrieron las fortalezas que existen en ellas para beneficio de los centros escolares, además detectaron el grado de satisfacción de las familias que acuden a los jardines de niños en esta zona escolar, de las colonias populares.

Para dar continuidad a las condiciones favorables del trabajo con el proyecto escolar planeamos una estrategia de rutina que se realizaría antes de iniciar los bajos en los colegiados con el fin de practicar las reglas y lineamientos establecidos.

Para valorar la pertinencia de las acciones planteadas mediante la revisión de los procedimientos establecidos en el proyecto escolar, lo dimos seguimiento tanto al momento de planear el orden del día de los consejos técnicos y de las reuniones de estudio realizadas cada mes en las que retornamos los acuerdos y compromisos, también durante las reuniones y al realizar la relatoría en la que se anotaron los aspectos más relevantes, la evaluación de la práctica, las iniciativas, los acuerdos y los nuevos compromisos. En esos momentos tuvimos la oportunidad de reorientar el rumbo hacia nuevas formas de gestión de recursos y

apoyos que faciliten la operación del proyecto escolar pero también nos dimos cuenta que la segunda estrategia planteada no era factible de realizarse, pues los recursos humanos, materiales no estaban disponibles y los temporales no eran favorables.

## **5. La evaluación**

Evaluar las acciones y tareas de las estrategias fue significativo, pero más significativo fue para nosotros tener siempre presente los objetivos y la visión del futuro en cada tarea cotidiana para propiciar la reflexión del directivo facilitándonos el abajo de supervisión y asesoría para que el directivo asumiera la responsabilidad que le compete.

Eso complicó seguir el itinerario del proyecto escolar para sistematizar el trabajo que nos llevó al éxito de la alternativa de tal forma tuvimos la oportunidad para prevenir materiales, tiempos y espacios; al directivo le dio seguridad para asesorar la práctica de sus subalternos, ya sea en colectivo o en forma individual.

Durante la operación de las acciones reconocimos que evaluar es un proceso que permite reencontrar todos los planteamientos, polémicas y teorías considerados en el diagnóstico y diseño para reconocer de manera continua el avance de los logros en la construcción de la escuela que queremos, según la antología de la gestión educativa evaluar "significa asignar un juicio de valor a un hecho, a partir de un parámetro previamente establecido y determinar las medidas correctivas necesarias"<sup>15</sup>

Los parámetros que utilizamos fueron los planteados en la escala de valor descriptiva del programa de escuelas de calidad que considera a todos los actores involucrados en el proyecto escolar. Los indicadores se refieren al rol de desempeño de cada actor, de tal forma que se pueden evaluar en forma

permanente, para conocer los avances y retrocesos del problema, pues cuando pensamos que teníamos las herramientas para innovar el trabajo diario, las actitudes permanecían, como producto de los valores que se poseen, es por eso que para disminuir esa resistencia a los cambios de la práctica cotidiana fue importante propiciar continuamente las buenas condiciones del clima de trabajo para que sean favorables vistas como una oportunidad agradable a la persona y no como obligación, fomentando la seguridad y la confianza en sí mismo como en la persona que promueve, adecuando los pasos a dar mediante la organización del proceso.

La evaluación y la planeación han sido motivo de análisis porque tradicionalmente se pensaba que la evaluación en el nivel preescolar era solamente por observación directa sin planearla y el resultado de esa observación se describía en una bitácora, cabe aclarar que los tiempos han cambiado y con ellos las formas de la evaluación. Ahora para observar hay que saber lo que observaremos y por lo tanto 10 planearemos, lo que no se da con el tiempo de la evaluación e la intervención pedagógica, la cual se dará después de conocer las necesidades. Durante la evaluación del proyecto escolar pudimos constatar que los docentes y directivos confundimos el concepto de intervención pedagógica y por eso lo aclaramos en este mismo párrafo.

La intervención de la que hablamos requiere del diagnóstico y la evaluación constante como los instrumentos necesarios para la metodología del cambio. Concluimos en que el cambio y la innovación se darán en los centros educativos en cuanto se siga un itinerario o rito que aunque parezca rígido, orienta la práctica del cambio, con la intención de prevenir errores y resultados insatisfactorios.

Evaluar el funcionamiento de los centros educativos fue un reto para cada uno de los que integramos el equipo directivo, pues al inicio del curso escolar planeamos el diagnóstico para realizar en seis semanas, observando las competencias (habilidades y actitudes), así como los saberes (conceptos y

procedimientos) de los actores involucrados en el proyecto escolar.

En estos tiempos del curso 2002-2003 también se inició en todo el nivel preescolar el trabajar con el proyecto escolar, de tal forma que al colegiado de la zona 109 se le presentó la oportunidad de apoyar al sector 1 Regular, al que pertenecemos. En el espacio del consejo técnico del sector expusimos el plan de diagnóstico ante compañeras supervisoras, jefas de sector y jefas de departamento, como a la directora de educación inicial y preescolar, en una reunión de seguimiento del Departamento Técnico, ahora Departamento de Desarrollo Educativo. Esa oportunidad nos permitió constatar que estábamos en el camino correcto. En el plan de diagnóstico del proyecto escolar, propusimos una nueva forma de realizar las visitas de diagnóstico a las escuelas con una entrevista al directivo.

Desde luego esta forma innovadora propició comentario entre los involucrados en el proyecto escolar al operar lo planeado y en especial el de una directora que me llamó la atención durante la aplicación de la encuesta al decir que: "no pensé que venia a presentar examen", comentario que me permitió constatar el porqué en presencia de ese elemento los demás, con deseo de participar y colaborar se retractaban obstaculizando los avances.

En lo que se refiere a 10 técnico-pedagógico, ahora dimensión pedagógica, siendo éste el punto elemental de la práctica docente, directiva y del nivel en general, en esos momentos estaba pasando por un proceso en el que el reto era llegar a la calidad de servicio, para esto a preescolar se le brinda la oportunidad de conocer una puesta pedagógica como alternativa para mejorar y facilitar la práctica docente, el trabajo con diferentes metodologías y el proyecto escolar, esta variedad de opuestas de trabajo provocó incertidumbre, angustia y también deseos de investigar. Pero ante todo inseguridad del uso de la autonomía para proponer formas trabajo. Al respecto algunas directoras demostraron capacidad para criticar las propuestas del departamento de desarrollo educativo, pues

descubrieron detalles al interpretarlas lo cual dice mucho de los deseos de aprender desde sus escuelas.

La exposición que hemos hecho la fundamentamos con los documentos de apoyo con lo que realizamos la recolección de la información como son la entrevista a directivos.

El clima de trabajo para desarrollar los planteamientos del proyecto escolar demandaron la confianza y la armonía entre los involucrados siendo ésta de mutua satisfacción y no coactiva entre los informantes, por lo que fue necesario ganarse esa confianza, y conservarla durante todo el transcurso del estudio.

La primera acción del plan de diagnóstico fue la entrevista para recabar información acerca del funcionamiento del centro escolar, siendo importante para aclarar mis ideas acerca de las visitas diagnósticas, por eso consulté lo normado en este aspecto y se dice que: "Al inicio del curso escolar la supervisora de zona debe efectuar las visitas a todos los planteles con carácter diagnóstico, para apoyar su funcionamiento en el transcurso del año escolar".<sup>16</sup>

Durante esta visita de diagnóstico evalué las características físicas y materiales de los planteles, que en la norma dice: "Las características físicas y materiales del plantel de educación preescolar, influyen tanto en las acciones educativas que en éste se realizan, como en la formación de hábitos, actitudes positivas en los niños".<sup>17</sup>

Otras de las acciones que planteamos fue la de la asociación de padres de familia, por lo que buscamos información teórica en los documentos relacionados en ésta, en los cuales encontramos que: "Es importante que cada escuela cuente con una asociación de padres de familia, considerándolos como actores del

---

<sup>16</sup> SEP. "Visitas de Supervisión con Carácter Diagnóstico", en el Manual de la Supervisora de zona de educación Preescolar, 1998, Pág. 117

<sup>17</sup> SEP "Presentación", en Organización y Ambientación del Jardín de Niños, 1991, Pág. 5

proyecto escolar."<sup>18</sup>

El compromiso y la suma de voluntades de alumnos, maestros, padres de familia, directores y autoridades escolares, se refleja en una buena educación, en la calidad de vida personal y comunitaria.

Como supervisora tuve la oportunidad de participar con la Asociación de Padres Familia, en las reuniones de instalación de la asamblea y elección de la mesa directiva representando a la SEP comprobando que la asistencia de los convocados fuera de más del 50 % del total, asesorando a dichas Asociaciones y cooperando con ellas para el mejor cumplimiento de sus objetivos.

El propósito de las Asociaciones de Padres de Familia, representados por una mesa directiva es organizarse para hacer un frente común, que impulse la participación y la ayuda entre sí, cuyo resultado sea una buena calidad de vida personal y comunitaria.

Generalmente esta mesa directiva dura un año en sus funciones, al cabo del cual puede ser reelecta. Cada jardín de niños tuvo un fichero en el que se registraron los integrantes de las mesas directivas.

La tercera acción planteada en el diagnóstico fue la verificación de la constitución y organización de los consejos técnicos consultivos, para eso me apoyé en las normas para el procedimiento y constitución del mismo, en el que nos dice: "El consejo técnico consultivo es un órgano de apoyo a la jefatura de sector, supervisión de zona o plantel de educación preescolar según sea el caso".<sup>19</sup>

Para conocer la conceptualización del tiempo de cambio que se está dando

---

<sup>18</sup> SEP. "Presentación", en Instructivo Para la Constitución. Integración v Funcionamiento de m Asociación de Padres de Familia v Mesa Directiva del Plantel, 1996, Pág. 3

<sup>19</sup> SEP. "Presentación", en Organización y Funcionamiento del Consejo Técnico Consultivo", en Consejos Técnicos Consultivos. 1993, Pág. 9

actualmente, los aspectos de la función directiva y de los apoyos de que se valen los directivos para realizar su práctica, apliqué un cuestionario en forma abierta que demandaba una respuesta libre redactada por el propio sujeto, este tipo de respuestas me ofrecieron mayor información y confirmaron mis expectativas, sin embargo se me dificultó la valoración e interpretación.

La última actividad que realicé fue la verificación del trabajo administrativo para conocer los conceptos y procedimientos del directivo acerca de los derechos, obligaciones y sanciones; cómo se registran las asistencias y qué fin tienen; cómo fundamentan las acciones que realizan en cada caso, qué conoce de las normas y reglas de la institución y cómo las aplica, cómo se ejercen y comprueban los ingresos, los pasos que se sigue en las gestiones, el papel que juega la asociación de padres, cómo percibe el trabajo con el número de niños de la capacidad instalada, y cuántos participan en carrera magisterial.

Durante la recolección de la información hubo movimientos en cuanto a las fechas como mencioné en el diagnóstico de la página 57. Además de las reuniones de consejo técnico surgieron otras que fueron apoyadas por un especialista en la materia de integración de grupos, por eso se impartió el taller para la integración del equipo en la perspectiva del proyecto escolar. En este taller puede observar que en la zona 009 la calidad humana se ha conceptualizado en forma equivocada, pues para poder tener actitud humanista hacia los compañeros se necesita conocer la historia personal, el contexto familiar, en qué se ocupa el tiempo libre y cómo se manifiestan las emociones, pues la indiferencia ante estos aspectos provocan conflicto. Se cree que entrar en este plano se propiciarían problemas, está comprobado que ignorar los aspectos anteriores, causas problemas severos que afectan el funcionamiento del centro escolar. En el tradicionalismo se cree que cuando el trabajo es aplaudido en eventos y festivales se da calidad.

En concreto, con el taller definimos que convivir es el fin, para esto es

importante tener como base el diálogo, la comprensión, la confianza y el reconocimiento de los límites.

Con la conferencia y el taller constaté que en el proceso de organización planear es la clave de la calidad en la práctica, menciono esto porque el personal especial que me apoyó manifestó sus observaciones en forma positiva, pues en las actividades contaron con la participación de todos los integrantes de la zona desde trabajadores manuales, docentes, administrativo hasta los directivos. Dichas observaciones se han comentado fuera de la zona.

En el colegiado reconocimos que las tareas de la organización del taller cumplieron con los rituales en cuanto al conjunto de formas de relaciones entre los miembros de la comunidad escolar, con un clima de trabajo agradable que impactó la actitud de los asistentes.

Durante la recolección de la información requerida a través de las etapas del proyecto escolar detecté las necesidades individuales y colectivas de los integrantes los centros escolares y su contexto.

La información recopilada facilitó la descripción del estado en que se encontraba la zona 109 en cuanto a la función directiva, así fue que en la revisión de la información disponible en los archivos y bibliografía de los centros escolares no encontré el material de apoyo para evaluar las competencias del personal involucrado en el proyecto escolar, con esto confirmé una vez más que la formación del directivo no existe en el plano laboral, por eso rescaté el manual de organización de los jardines de niños y de la propuesta pedagógica de Educación Preescolar para elaborar la propuesta pedagógica del directivo.

Conociendo el estado de la zona, en el colegiado definimos el problema que estaba afectando el funcionamiento de los centros escolares, centrado en la organización y funcionamiento de la escuela, en donde la relación de los

miembros de la comunidad escolar y las normas explícitas que regulan esa convivencia, pues una escuela funciona como unidad educativa si existe un buen ambiente cuyo clima de trabajo es favorable, cuando este clima es afectado con ausencias constantes y retardos ya sea del directivo o del personal, la prolongación del tiempo de recreo, salidas frecuentes del plantel para atender asuntos personales, que afectan el tiempo real de trabajo destinado a los niños da como resultado unas prácticas tradicionalistas, en donde el directivo no asume sus responsabilidades. Ese era el estado real de la zona después del diagnóstico.

Las tareas de la dimensión administrativa me ampliaron la visión acerca del funcionamiento regular de la escuela, el tiempo efectivo de trabajo dedicado a las actividades colectivas del jardín ya los programas colaterales; así como los contenidos de los consejos técnicos. Fue importante conocer cómo se realizaba la función directiva e identificar a qué le dedicaban más tiempo, entre lo administrativo y lo académico; el grado de compromiso profesional con los resultados educativos y el tipo de relación que promueve la directora con su capacidad de escuchar y de observar, con el fin de conocer e informarse sobre el trabajo y no para reprender o descalificar. Algunos puntos de la dimensión, se me dificultaron trabajar, debido a la resistencia a los cambios.

Antes de la evaluación los directivos creían conocer sus funciones, pues así respondían ante cuestionamiento al respecto, pero al decir las causas de sus problemáticas recalcan que no tenían información, que no tenían los manuales de apoyo normativo, deduciendo así que el conocimiento era empírico. Este era el estado de la zona y se requería transformar la práctica cotidiana tradicional por la de gestión escolar; que considera el humanismo y sus límites.

Entre las herramientas utilizadas se encuentra el formato de las entrevistas y éste cumplió su objetivo pues a través de él pude saber quiénes son los elementos que conforman la zona 109, su función, el número de alumnos, los grupos, la capacidad instalada y el trabajo dentro del marco normativo; las

debilidades o áreas de mejora y fortalezas; los problemas que están afectando la práctica y las alternativas de solución.

Como mencioné anteriormente en este espacio a partir de las alternativas de solución, los acuerdos y compromisos puedo decir que la actitud del directivo fue positiva y el compromiso de rescatar la autoridad responsable del directivo con base en las normas se logró.

Con respecto al trabajo en la dimensión comunitaria y de participación social que se refiere entre otras cosas a la relación de la escuela con el entorno social e institucional en el que se considera la participación de los padres de familia, se percibió la aceptación por parte del directivo como una necesidad para la educación de los niños y como cimiento de la misma, del cual nosotros los maestros somos su apoyo.

La trascendencia al contexto comunitario se dio cuando los involucrados comentaron que se sentían a gusto, no sentían el paso del tiempo y que los espacios del consejo técnico consultivo eran de verdadero trabajo.

El directivo demostró disponibilidad para el trabajo con el proyecto escolar y estuvo de acuerdo a las capacidades de cada uno y los determinaron los propios elementos del colegiado, de tal forma que se realizaron lecturas y análisis de los materiales bibliográficos de la UPN de la licenciatura plan 94, antología del diplomado de la alta calidad de la gestión y de carrera magisterial, ante esa actitud de compromiso descubrí muchas fortalezas que no se habían aprovechado y que el directivo estaba en buena disposición de participar activamente.

En la segunda fase del proyecto escolar obtuvimos el producto de innovación de los materiales para que el supervisor y el director realicen el diagnóstico y elaboren el plan anual acorde a sus funciones, también hubo cambios de actitud en el directivo porque se cumplieron los acuerdos tomados en

las reuniones durante la realización de las acciones en cuanto a la investigación para ampliar los conocimientos acerca de los conceptos planteados en el proyecto de zona, el respeto a su jerarquía y más que nada al reconocimiento que hace de que la práctica empírica necesita sustento y estos los encuentra en la normatividad y los lineamientos, los cuales le dan elementos para organizar el plantel a su cargo en las cuatro dimensiones.

El resultado que obtuvimos nos llevó a la siguiente conclusión: hacer un buen diagnóstico implica una planeación de observación, en la que se recopila información necesaria para definir las áreas de mejora, teniendo la información se procede al análisis e interpretación de lo recopilado, con los resultados se elabora el plan anual, ya sea del directivo o del docente. El plan anual es la herramienta para elaborar el Proyecto de escuela o de zona, según sea el caso. En el futuro será el Plan Estratégico.

## **CAPITULO IV**

### **CORRESPONSABILIDAD SOCIAL EN EL QUEHACER EDUCATIVO**

#### **A. Impacto del Proyecto**

Para observar el impacto que causó el proyecto escolar en la zona 109 al hacer el trabajo en forma organizada y sistematizada para afrontar las diversas situaciones que se presentaron en el trabajo cotidiano, tuve que recurrir a indicadores que me permitieran constatar que esta alternativa del trabajo nos brinda a oportunidad de plantear estrategias que den posibles soluciones a problemas que afectan el buen funcionamiento de los centro escolares, al proponer posibles soluciones desde el centro escolar con los involucrados en el problema se obtienen respuestas positivas, pues están bien pensadas y fundamentadas, sobre todo aceptadas en el grupo, aunque para algunos no sea lo esperado para sus intereses, pues se vuelve de interés común. El indicador para observar esta manifestación fue "el colectivo acepta sus áreas de mejora",

El trabajo organizado y sistematizado dio como resultado el cambio de actitud del directivo, porque comprendió que ante situaciones de incidencia hay que actuar con calma, valorar los tiempos ya andar con cautela pero con seguridad, pues las cosas no pueden ser de acuerdo a los intereses particulares de un individuo, sino de acuerdo a la realidad de una Institución en la cual participan diferentes actores. El indicador fue "los directivos y los docentes conocen la realidad de su contexto Institucional".

Los directivos asumieron sus responsabilidades como coordinadores y facilitadores de la enseñanza mejorando las relaciones interpersonales en los centros escolares al delimitar sus competencias de acuerdo a su rol.

Reconocer que existen áreas de mejora y brindarles apoyo necesario indica

que estamos abiertos al cambio, en camino hacia la calidad.

Cuando el personal docente dice que el medio social en que se ubican los jardines de niños de la zona 109 es muy complejo, debido a toda la realidad circundante del individuo, desde las cuestiones económicas en cuanto a la distribución social de las riquezas, que dan paso a la pobreza, hasta los asuntos de los partidos políticos, el sistema democrático y la densidad poblacional, también es resultado del impacto del proyecto escolar. Demostrar que esa complejidad ha hecho que la escuela deje en manos de otros agentes la investigación de su origen, su función, cómo ha evolucionado, cuál es su papel, su relación con el docente y con los padres de familia. Reconocer que se ha dejado de hacer en lugar de innovar de acuerdo a las circunstancias.

Los dos aspectos de la realidad, mencionados en el párrafo anterior, como son la pobreza y la densidad poblacional son dos factores que incrementan la necesidad de mejorar la enseñanza, fortalecer las Instituciones sociales para procurar el cuidado y la educación de los niños.

Consideramos importante hacer presente la reflexión que hicimos sobre el medio social en el párrafo anterior, porque nos ha impactado descubrir que la solución de los problemas existentes en los centros escolares están en el propio centro de trabajo en el cual contamos con diferentes agentes educativos a los cuales les corresponde ejercer sus obligaciones y derechos, de acuerdo al rol que desempeñan.

Comprobar que entre los ideales de la práctica cotidiana está el hacer valer los derechos, pero también cumplir con las obligaciones ante una sociedad, que permitió establecer en el colegiado de zona, el propósito del próximo curso, porque sabemos que solo así seremos el ejemplo en el contexto Institucional de la zona 109 el impacto del proyecto escolar dio paso a la visión del futuro.

Lo mencionado con anterioridad nos llevó a retomar la importancia que tiene los recursos humanos en la competencia del directivo específicamente en lo que se refiere a difundir entre el personal el Reglamento de las Condiciones Generales de Trabajo de la SEP. Este punto tuvo como indicador "el directivo ejerce liderazgo académico, administrativo y social".

En cuanto al trabajo de la comunidad escolar con los padres de familia se ha reconocido la importancia de organizarlos para hacerles conciencia que en preescolar se requiere de compromiso en cuanto a su participación en las tareas educativas con los docentes, pues nuestra tarea la realizamos con niños cuyo proceso de desarrollo requiere de experiencias de aprendizaje, con oportunidades, aptitudes, estilos y ritmos.

El docente demuestra capacidad de crítica de su propio desempeño reconociendo que los problemas en los centros escolares en su mayoría tienen que ver con la interacción de los adultos, incompreensión de circunstancias que se viven en las diferentes clases familiares y situaciones diversas que tienen relación con la economía y la política que son llevadas a los centros escolares, perdiendo de vista la misión de la escuela que es uno de los recursos que tiene la comunidad y es el que puede brindarle la oportunidad a todos los involucrados en la educación de vivir en la equidad, la democracia y el respeto.

El directivo comprendió que los recursos humanos y la interacción social entre el grupo de trabajo y la cooperación con otros, son las bases para aprender a vivir juntos, a conocer, a ser y hacer que son las cuatro pilares de la educación en los cuales la familia juega un papel importante, por eso decidimos que ante los problemas de los centros actuaremos con un proyecto, en el que se planteen actividades que den posibles soluciones.

La actualización en cuanto al concepto de familia fue otro de los aprendizajes que tuvimos, pues por tradición la sociedad la caracteriza con los

elementos básicos (papá, mamá y los hijos). En la actualidad los que viven con el niño son su familia.

Con ésta reconceptualización reconocemos la realidad social de los educandos.

Continuar el trabajo colectivo con el proyecto escolar en el siguiente curso en los jardines y la zona conllevaría el compromiso de la corresponsabilidad en el quehacer educativo, con esa visión replantearía el proyecto escolar.

### **B. Propuesta Terminal**

Durante la ejecución de la alternativa propuesta para dar posible solución a la problemática que estaba afectando la práctica directiva en la zona 109 del sector 1 Regular, se fueron modificando los términos de la propuesta pedagógica, de acuerdo a los ámbitos de competencia de los directivos, ésta fue elaborada para docentes frente a grupo, lo cual no quiere decir que al directivo no le corresponda elaborar un diagnóstico para conocer las necesidades de su centro de trabajo. Al igual que el director, el supervisor hará un diagnóstico de la zona escolar. Es por eso que ajuste la propuesta a cada ámbito de competencia.

PROPESTAS DEL DOCENTE	PROPUESTA DEL DIRECTOR	PROPUESTA DEL SUPERVISOR
Contenidos, propósitos, competencias, conceptos y/o procedimientos por grado.	La misión del jardín de niños. El objetivo del plantel de la educación preescolar, las funciones del personal docente, especial y manual; así como la descripción del funcionamiento del plantel.	La misión de la zona, El objetivo de la zona escolar, las funciones del directivo, la descripción del funcionamiento de la zona escolar.

La planeación y evaluación del trabajo docente. Evaluación diagnóstica de la realidad del grupo.	La planeación y evaluación del trabajo del centro escolar. Evaluación diagnóstica de la realidad del centro escolar.	La planeación y evaluación del trabajo de supervisión. Evaluación diagnóstica de la realidad de la zona.
Recolección de la información en tres ámbitos. Trabajo en el aula y las formas de enseñanza, características del grupo (niños), relación de las niñas y los niños con su familia.	Recolección DE la información en tres ámbitos trabajo en el aula y las formas de enseñanza. Características del grupo (personal), relación del personal con los padres.	Recolección de la información en tres ámbitos: trabajo en la escuela, características del grupo (directivo), relación del directivo con los padres.
Análisis e interpretación de la información en los tres ámbitos.	Análisis e interpretación de la información en los tres ámbitos.	Análisis e interpretación de la información en los tres ámbitos.
Plan anual de trabajo: competencias y organización de contenidos por períodos, estrategias en ocho aspectos.	Plan anual de trabajo: competencias y organización de contenidos por períodos, estrategias en ocho aspectos.	Plan anual de trabajo: competencias y organización de contenidos por períodos, estrategias en ocho aspectos.
Planeación quincenal del ambiente de aprendizaje. ¿Qué enseñaré y para qué? ¿Qué voy a hacer para enseñar? ¿Qué resultados obtuve?	Planeación mensual en una Agenda de actividades. ¿Qué haré y para qué? ¿Cómo, dónde, quienes, con qué y cuándo?	Planeación mensual en una Agenda de actividades. ¿Qué haré y para qué? ¿Cómo, dónde, quienes, con qué y cuándo?
Plan diario con el tiempo de jornada.		
Evaluación al finalizar de cada período. Evaluación final.	Evaluación al finalizar de cada período y se elabora un informe.	Evaluación al finalizar de cada período y se elabora un informe.

## **CONCLUSIONES**

El proyecto escolar es una alternativa que se puede trabajar tanto en la escuela como en la zona o el sector, aunque la palabra escuela la limita, es una herramienta factible para la sistematización del trabajo colectivo. Da la posibilidad para la actualización de los conocimientos y la superación personal de los actores ante la necesidad de la consulta bibliográfica y de otras acciones de actualización.

El proyecto escolar adoptada como alternativa de posibles soluciones en la zona 109 fue estudiada y analizada en el espacio de los consejos técnicos consultivos, en aun ambiente colegiado, propiciando el inicio del caminar hacia la calidad del servicio que proporcionan los centros escolares con el fin de innovar la práctica cotidiana, desde el enfoque de cambio de actitud dentro del rol que a cada uno compete, así como el reconocimiento de la existencia de áreas de mejora.

La finalidad de las actividades realizadas fue definir nuestras funciones para dar oportunidades y respetar espacios que propicien un clima de trabajo favorable con la cultura de la participación y la corresponsabilidad.

Con el proyecto escolar como alternativa de trabajo en el colectivo se apoyó el proceso de organización a través de la planeación, reconocida como parte del proceso de la sistematización del trabajo directivo, que no es único del docente.

Para planear el trabajo se requieren elementos que fundamenten lo que haremos, que nos permita defenderlo con bases sólidas ya que cada colegiado debe conocer las necesidades propias de su centro de trabajo, que requieren ser transformadas.

En el proyecto escolar se requiere involucrar a todos los agentes educativos (director, docentes, padres de familia y comunidad), así como comprometernos en la corresponsabilidad del quehacer educativo.

El producto del trabajo con el proyecto escolar, es el plan de diagnóstico del directivo en el que planteará lo que observará en su ámbito, se realizará al inicio del curso escolar para recopilar la información necesaria acerca de las competencias y habilidades de los agentes educativos a su cargo, se valorará para definir las áreas de mejora así elaborar el plan anual del directivo.

Con base a la evaluación realizada en el colectivo, puede observar que los directivos se involucraron con verdadero compromiso en la operación del proyecto escolar, disponibilidad para recibir asesoría individual y colectiva, participación activa en las reuniones de consejo técnico y de estudio, confianza al manifestar sus dudas y reconocer que necesita apoyo, para este fin dedicaron tiempo y esfuerzo en su actualización.

En éste curso escolar 2002-2003 iniciamos el recorrido hacia la calidad educativa, aunque reconocemos que falta mucho por hacer, pero se nos facilita la comprensión de la innovación y los cambios.

Después de dos años de haber iniciado el trabajo de supervisión, propuesta por el departamento de desarrollo educativo con la diferencia de nombrarlo únicamente como proyecto para dar posible solución a las necesidades de los centros escolares con situaciones específicas, pero se da paso al Plan Estratégico con la visión de la calidad en el servicio, porque en la actualidad la Educación Preescolar es parte de la educación Básica y queda inmersa en el Plan Nacional 2001-2006 con la aprobación de la Ley de Obligatoriedad para la Educación Preescolar, que implica mejorar la calidad del proceso del logro educativo, para alcanzar la justicia y la equidad, transformando la gestión Institucional para ponerla al servicio de la escuela y del aula, partiendo de un diagnóstico preciso de la situación, que nos permita conocer desde una visión panorámica cómo se está desarrollando la Educación Preescolar en nuestras Instituciones, con el fin de compartirla y comprometernos en colectivo para llevarla hacia la calidad educativa.

## BIBLIOGRAFÍA

CUAUHTÉMOC SÁNCHEZ, Carlos. Leyes Eternas. Volumen I, Ediciones Selectas Diamantes, MEXICO, 1998, Pág. 142

FIERRO, CECILIA. El Consejo Técnico, un Encuentro de Maestros, SEP, México, 1998, Pág. 75

SECRETARIA DE EDUCACIÓN DEL ESTADO DE GUANAJUATO. Antología del Diplomado en Alta Calidad de la Gestión Escolar Modulo VI, UPN, México, 1995, Pág. 323

SECRETARIA DE EDUCACIÓN PÚBLICA. Antología de Gestión Educativa. México 2000, Pág.413

- o Consejos técnicos consultivos, México, 1993, Pág. 64
- o ¿Cómo conocer Mejor Nuestra Escuela? Elementos Para el Diagnóstico, Cuadernos para transformar Nuestra Escuela, México, 1999, Pág. 75
- o Educar. Revista del Gobierno del Estado de Jalisco, México, 2000, Pág. 100
- o El Proyecto Escolar Una Alternativa para Transformar Nuestra Escuela Cuadernos para transformar Nuestra Escuela, México, 1999, Pág. 75
- o La Gestión Eficiente: Una Condición para Mejorar la Calidad de las Escuelas, Antología del curso estatal para la educación inicial y preescolar, México, 2001-2002, Pág. 107
- o Lineamientos generales de Carrera Magisterial, México, 1998, Pág. 81
- o Interpretar las Orientaciones Pedagógicas durante el curso escolar 2002-2003, México, 2002, Pág. 60
- o Instructivo Para la Constitución Integración Funcionamiento de la Asociación de Padres de Familia y Mesa Directiva del Plantel. México, 1996, Pág. 19

- Manual de Organización Ambientación del Jardín de Niños, México, 1991 Pág. 106
- Manual de Organización del plantel de Educación Preescolar, México, 1984, Pág. 43
- Manual de la supervisora de Zona de Educación Preescolar, México, 1988, Pág. 221
- Manual de la Directora del Plantel de Educación Preescolar, México, 1985, Pág. 110
- Periódico Transformar Nuestra Escuela, núm. 7, SEP, México, 2001, Pág. 12
- Plan Estratégico de Transformación Escolar, Antología, México, 2001, Pág. 12

UNIVERSIDAD PEDAGOGICA NACIONAL. Aplicación de la Alternativa de Innovación, Antología Básica. LE'94, México, 1995, Pág. 209

- Contexto y Valoración de la Práctica Docente, Antología Básica, LE'94, México, 1995, Pág. 122
- Evaluación y Seguimiento en la Escuela, Antología Básica, LE'94, México, 1997, Pág. 1
- Hacia la Innovación, Antología Básica. LE'94, México, 1995, Pág. 120
- Organización del trabajo Académico, Antología Básica, LE'94, México, 1995, Pág. 225