



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN EN EL ESTADO
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

UNIDAD UPN 162

**“LA FUNCIÓN TÉCNICO-PEDAGÓGICA DEL
CONSEJO TÉCNICO EN LA ESC. PRIM. “JOSÉ
MA. MORELOS” DE LA ZONA ESCOLAR 156, DE
JACONA, MICH.”**

PRESENTA

EDUARDO TREJO VILLA

ZAMORA, MICH., NOVIEMBRE DE 2007



**SECRETARÍA DE EDUCACIÓN EN EL ESTADO
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL**

UNIDAD UPN 162

**“LA FUNCIÓN TÉCNICO-PEDAGÓGICA DEL
CONSEJO TÉCNICO EN LA ESC. PRIM. “JOSÉ
MA. MORELOS” DE LA ZONA ESCOLAR 156, DE
JACONA, MICH.”**

TESIS QUE PARA LA OBTENSIÓN DE GRADO DE MAESTRO EN
EDUCACIÓN, CAMPO EN: PRÁCTICA DOCENTE, PRESENTA:

EDUARDO TREJO VILLA

ZAMORA, MICH., NOVIEMBRE DE 2007

TABLA DE CONTENIDO.

INTRODUCCIÓN	4
1.- FUNCIÓN DIRECTIVA.	
1.1 EL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR	15
1.1.1 EL DIRECTOR COMO BURÓCRATA	15
1.1.2 EL DIRECTOR COMO PROMOTOR DE LAS RELACIONES HUMANA	20
1.1.3 EL DIRECTOR EN LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA	23
1.2 FUNCIÓN E IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA.	24
1.3 PERFIL DEL PERSONAL DIRECTIVO	30
1.4 LIDERAZGO	34
1.4.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO	35
1.4.2 CARACTERÍSTICAS	36
1.4.3 EL DIRECTOR LÍDER EN LA ESCUELA	37
1.5 TRABAJO COLEGIADO	39
1.5.1 DEFINICIÓN DEL TRABAJO COLEGIADO	40
1.5.2 INTEGRACIÓN	41
1.5.3 TAREAS	43
2.- GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN ESCOLAR	
2.1 GESTIÓN ESCOLAR	46
2.1.1 DEFINICIÓN DESDE LA POSTURA DE LA ADMINISTRACIÓN.	47
2.1.2 DESDE LA VISIÓN COMPARTIDA.	49
2.2 MODELOS DE GESTIÓN ESCOLAR	52
2.2.1 ADMINISTRACIÓN ESCOLAR	52
2.2.2 BUROCRÁTICO	54
2.2.3 EMERGENTE	55
2.2.4 DE PROCESO	57
2.3 DIMENSIONES DE LA GESTIÓN ESCOLAR	58
2.4 EL EQUIPO PEDAGÓGICO	63
3.- EL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR	
3.1 DEFINICIÓN DE CONSEJO TÉCNICO	69
3.2 NORMATIVIDAD.	71
3.3 FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO TÉCNICO	76
3.3.1 EN LA ACTUALIDAD	78
3.3.2 LO DESEABLE	82
3.4 IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES	85
3.5 PROYECTO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL	91

REFLEXIONES	98
FUENTES DE INFORMACIÓN		
BIBLIOGRÁFICAS102
HEMEROGRÁFICAS		
TESTIMONIALES		
APÉNDICES		
ENTREVISTA-GRABACIÓN		

INTRODUCCIÓN

Uno de los problemas que se enfrentan en estos días, es la falta de una conciencia clara de lo que se hace, lo que se es y lo que se construye, el cómo se educa y el tipo de ser humano que se está promoviendo. De poco sirve el cambiar los programas y los contenidos de la enseñanza si el profesor no tiene un cambio de actitud y el compromiso con la práctica educativa. Lo que se quiere es buscar caminos alternativos que permitan enriquecer las formas de construcción de un conocimiento social del presente, para influir en la realidad y transformarla.

De acuerdo con Saavedra, “La visión de futuro debe imaginar múltiples posibilidades y mantener su condición de incertidumbre, de apertura a lo no previsto, sin sujetarse a modelos preestablecidos.”¹ El principal objetivo de la educación es crear hombres que sean capaces de hacer cosas nuevas, hombres que sean creativos, inventivos y descubridores, formar mentes que puedan criticar, que puedan verificar y no aceptar todo lo que se les ofrezca; lograr un pensamiento racional, pero al mismo tiempo la autonomía moral e intelectual de los educandos.

Es decir, en la actualidad es necesario que los profesores analicen su práctica docente y mediante la reflexión sean los jueces de sus propias acciones. El reto en estos días es hacer de cada escuela una unidad educativa, con metas comunes, con la colaboración decidida de todos y cada uno de los agentes educativos.

Ahora bien, desde el inicio de la labor docente en el nivel primaria, hace 13 años y al paso de nueve escuelas primarias (multigrado y organización completa) en tres zonas escolares de distintas regiones del Estado, se ha tenido la inquietud de investigar sobre: la gestión escolar, el consejo técnico pedagógico, liderazgo académico y la normatividad en la escuela primaria; por lo tanto, para poder decidir sobre cuál sería el objeto de investigación, se recurrió a diversas fuentes de información para diagnosticar el grado de conocimiento e importancia de las inquietudes propias. Primeramente se consultó a profesores, directivos y personal de la supervisión escolar de la zona escolar 156, de Jacona Mich., cuestionando y

¹ SAAVEDRA, R. Manuel. *Estrategia metodológica*. Pág. 106

partiendo de lo que se conoce, de lo que se observa, de lo que se realiza y sobre todo reflexionando el ¿qué se puede hacer para mejorar o transformar la problemática detectada en la escuela primaria?.

Además se consultaron las bibliotecas de la UPN 162, CEDEPROM Zamora y el Colegio de Michoacán, con la finalidad de conocer el acervo bibliográfico con que se cuenta para apoyar la investigación, se priorizó en este espacio lo referente a las tesis realizadas sobre dichas inquietudes para conocer la forma mediante la cual los autores realizaron la investigación y así conocer la trascendencia que pudiera tener la presente investigación, la cual es de gran relevancia ya que son pocas hasta ahora, se mencionan 3 casos como ejemplo en algunas unidades UPN del país.

1.- El consejo técnico, alternativa para la formación permanente del docente. (Lic. en pedagogía UPN Ajusco), 2.-La organización del consejo técnico escolar estrategia para favorecer las actividades técnico-pedagógicas, en el jardín de niños. (Lic. en educación UPN Chihuahua), 3.- La gestión escolar en el consejo técnico (maestría).

De estas resulta interesante la tercera por ser a nivel maestría[~]. Pero se considera que su investigación no fue muy apegada a la realidad, ya que la autora es directora del universo de estudio, por lo que al momento de la aplicación de los instrumentos se pudo guiar a posibles respuestas, quizás ocultar o manipular alguna información por parte de los investigados a la investigación. La presente indagación se abordó como investigador externo al centro educativo, ya que se estaba ocupando la comisión tecnico-pedagógica en la supervisión escolar.

Todos estos recursos sirvieron para apoyar y tomar la firme decisión de la investigación, considerando como interrogante inicial, de la cual se desprende todo un campo problemático: **¿Ejercerá alguna influencia la función técnico-pedagógica del consejo técnico en la organización y funcionamiento de la Esc. Prim. “José Ma. Morelos” de la zona esc. 156, de Jacona, Mich?**

[~] Se está de acuerdo con la autora: Violeta Campos Miranda de Lázaro Cárdenas Mich., en aplicar la investigación con la intención de transformar y sensibilizar al colectivo docente, con una actitud más innovadora en el quehacer educativo

Se reconoce que cada centro de trabajo es diferente por su muy particular organización, por sus interrelaciones, sus intereses, fortalezas, debilidades, necesidades, etc. cada escuela requiere un tratamiento diferente. Siendo esta escuela elegida ya que desde el primer contacto el personal docente se dio cuenta del valor de la investigación, despertando el interés por el estudio y mostrando voluntad de apoyar con la mayor sinceridad posible, así fue como le abrieron sus puertas esperando que la misma pudiera proporcionarles posibles alternativas para el mejor funcionamiento de la institución.

El objeto de investigación se trabajó desde un estilo particular de hacer investigación, ya que existen diferentes caminos que trazan el rumbo y el destino de la misma, entre los cuales se encuentran: la dialéctica, la etnografía, la investigación acción y la instrumental, cada una de estas propuestas de investigación en su muy particular accionar proporcionan determinadas características que permiten el análisis y la reflexión en la construcción del objeto de estudio; por lo tanto, resulta imposible pensar en un enfoque de investigación de tipo social que sea el mejor, superior o el ideal, que pueda captar toda la dimensión de lo que se quiere investigar y cómo se quiere investigar, ya que esto lo determinan los esquemas teóricos y las ideas que los propios investigadores hacen sobre la realidad. Un mismo objeto de estudio puede ser interpretado desde distintos ángulos, con tratamientos diferentes y llegar a conclusiones diversas y hasta opuestas.

Así pues, esta investigación se abordó desde la postura dialéctica, la cual permite visualizar el pasado, el presente y el futuro como una labor realizable, al respecto Saavedra hace mención: "...asumir una concepción metodológica dialéctica, significa situarse ante la historia desde una posición profundamente crítica, cuestionada y creadora, para enfrentar de forma activa y consciente los problemas."² Teniendo una visión de futuro alcanzable, dentro de un espacio y tiempo con características cambiantes, mismas que permiten la construcción y reconstrucción del entorno. Esta investigación cualitativa parte de una utopía realizable, es decir, parte de una visión

² SAAVEDRA, Manuel Salvador. *Elaboración de tesis profesionales*. Pág. 231

de futuro que permite buscar las mejores alternativas de solución para satisfacer las necesidades.

Es una alternativa epistemológica de ver cómo pensar mejor la realidad, reivindicando la función de la conciencia y de la práctica, para comprender y transformar en acción. Es una nueva manera de pensar, de construir pensamiento social, establece nuevas relaciones de conocimiento en los sujetos interesados que quieran transformar su realidad presente, actuando para cambiarla, transformando las categorías, como conceptos abiertos, críticos, derivados de los planos de la realidad en movimiento e inacabada, para pensar mejor la realidad.

La investigación del tipo dialéctico constructiva maneja tres fundamentos básicos: el movimiento, como el hecho de que nada es permanente; la articulación como el que los elementos deben estar en unión, para potenciarse y la direccionalidad, como el hacia dónde se quiere ir. “La investigación dialéctico constructiva, sustenta que la transformación del conocimiento debe ser mediante prácticas que busquen formar conciencia en la perspectiva de la capacidad de pensar para reaccionar frente al medio y a las circunstancias históricas y sociales.”³

Lo que se quiere es buscar caminos alternativos que permitan enriquecer las formas de construcción de un conocimiento social del presente, para influir en la realidad y transformarla. La relación de conocimiento parte del estudiante como un sujeto cognoscente, que va construyendo, en acercamientos continuos, el conocimiento de campos de objetos de conocimiento, por medio de una relación activadora sobre la realidad, en una relación entre el hacer, el pensar y el construir subjetividades.

Por su parte, Sevillano menciona: “La teoría crítica utiliza la metodología reflexiva y dialéctica dirigida a elaborar conocimientos con una finalidad emancipatoria y liberadora. No busca sólo la explicación y la descripción de la realidad, sino que intenta modificarla, capacitando a los sujetos para que participen y transformen la sociedad.”⁴ Es una postura no paramétrica, en la cual se inscribe el presente con una visión de futuro. Las teorías son insumos, un referente que será analizado y valorado

³ Ibid. Pág. 129

⁴ SEVILLANO, María Luisa. *El currículum en la didáctica*. Pág. 131

críticamente para poder hacer uso de la misma y construir desde las propias capacidades, habilidades y actitudes del sujeto.

Así mismo, Reyes hace alusión a lo siguiente, “[...] se analiza lo que corresponde a las teorías relacionadas con el objeto de conocimiento y las que se relacionan con la visión de futuro y llevar a cabo la articulación [...] se consideran los insumos incluyentes, relacionándolos y articulándolos”.⁵ Es la forma en que se recuperan los resultados de las reflexiones teóricas y empíricas, para lograr una teorización del objeto estudiado acerca del campo teórico partiendo de ese recorte de realidad.

También hay que tomar en cuenta que la función política del conocimiento social es adecuar la teoría al presente y que esta tome en cuenta el movimiento de la realidad. La praxis es la acción consciente para transformar la naturaleza y la historia, por medio de los apoyos de teorías abiertas y críticas que incidan en lo político.

Así es como la problematización teórica va de la mano de la empírica; en esta perspectiva crítica se cuestiona la teoría desde fuera de la teoría, por ejemplo se hacen preguntas como: ¿qué dice la SEP sobre el consejo técnico?, y lo mismo se le cuestiona a otros autores, para después reconstruir un campo de opciones con una lógica de apertura a lo indeterminado, a lo no dado.

La utopía realizable radica en poder aprovechar el espacio con que cuenta el consejo técnico donde se aborden de manera colegiada temas de índole pedagógica, lo cual permita valorar esos momentos y se pueda aterrizar en la actualización constante entre compañeros docentes, prevaleciendo en todo momento la empatía, de manera que sea posible la desaparición de clases y por el contrario valorar a la persona por sus capacidades y relaciones.

La profesionalización del docente es una necesidad en su labor cotidiana, la formación permanente es indispensable, en que lo pedagógico es la base, pero en el que la investigación es la clave para la producción de conocimientos que le ayuden a él y a su medio a transformarse, tomando en cuenta que la realidad es dinámica y que lo único permanente es el cambio.

⁵ REYES, Rebeca. *La formación intercultural docente, un acercamiento*. Pág. 6

En la mayoría de las reuniones de consejo técnico, se tratan exclusivamente temas de índole administrativa, para eventos sociales y problemas inmediatos que requieren solución. De esta manera, la función técnico-pedagógica dentro del consejo técnico es un requisito que se realiza, pero que no cumple con la función para lo cual fue creado, de ahí nació la intención de transformar este aspecto tan importante en la escuela primaria.

Esto implica además, rescatar la operatividad y promover la transformación de los consejos técnicos en un espacio donde se motive a participar responsablemente a los maestros para que expresen libremente e intercambien experiencias con la finalidad de mejorar el desempeño profesional de los mismos, y tomar decisiones que influyan positivamente en la organización escolar.

Es por ello que una de las intenciones de esta investigación es revitalizar los consejos técnicos y fortalecer la atención que se presta a la actividad pedagógica en el conjunto de acciones y relaciones que conforman el movimiento diario de la escuela. Se espera, con ello, lograr que la enseñanza, como tarea cotidiana de los maestros, constituya la actividad central de la vida escolar.

En lo referente a la problematización teórico-investigativa, la cual no puede insertarse en un marco teórico, ya que la teoría se lee desde fuera de la misma, en base a la reflexión entre la articulación de los componentes a investigar (ámbitos de investigación) se plantearon una serie de interrogantes, resaltando el punto de llegada como una visión de futuro, y que es a la vez desde donde se parte, a diferencia de una postura instrumental en la que elaborando el problema central, desde un diagnóstico normativo, ya se ha avanzado en más de un 30 por ciento la investigación, tal y como se describe a continuación: “La utopía es escrita de lo existente y propuesta de lo porvenir, es la necesidad de tener esperanza en un sentido dialéctico superando el presente en nombre futuro, proyectando el futuro desde el presente, en una posición histórico-social”⁶ Como centro de trabajo la escuela es una forma social viva, donde las fuerzas histórico sociales existen por la

⁶ Op. Cit. *Estrategia...* Pág. 105

acción de los agentes educativos, generando relaciones, desarrollando prácticas y organizando procesos. Es decir, es convertir lo histórico en real, es llevar a la práctica concreta las cuestiones que se piensan, es efectuarlas en algo concreto, es una actividad, lo que significa que la ciencia sólo sirve si se aplica, si se concreta en algo.

El sujeto tiene una visión social, es producto de una época y de una formación y depende de ella, pero el objeto mantiene su existencia y actúa sobre el sujeto atrayendo su atención, impactándolo en su sensibilidad e ideas. La gran aportación a la educación es crear hombres que sean capaces de hacer cosas nuevas, hombres que sean creativos, inventivos y descubridores, formar mentes que puedan criticar, que puedan verificar y no aceptar todo lo que se les ofrezca; lograr un pensamiento racional, pero al mismo tiempo la autonomía moral e intelectual.

En síntesis, el sujeto es un individuo que quiere superarse en su trabajo, mejorando su relación de conocimiento para su propia apropiación y construcción, pero también actuando en su propio medio. Respecto al conocimiento, constructor de nuevas maneras de trabajar, que lo hagan a él más creativo, más útil; como ser vivo y transformador de su entorno.

Por lo tanto, el profesor tiene que laborar, relacionarse con el medio, transformarlo, transformarse, intervenir en el, mejorar, cumplir con sus labores, para ello es necesario preguntarse: ¿qué hacer en la función directiva?, ¿cómo mejorar su trabajo?, ¿cómo provocar cambios favorables en la escuela?, ¿cómo integrar en un trabajo colegiado?, ¿cuál debe ser el perfil del director?, ¿cuáles son las características necesarias para ser un líder?, ¿qué es y cómo realizar una buena gestión escolar?, ¿qué es el consejo técnico?, ¿para qué sirve?, ¿qué prioridades se deben tocar para que el funcionamiento sea el adecuado? y ¿porqué es importante la participación de todos sus integrantes?.

Para dar respuesta a tal campo problemático es necesario que, el directivo de la escuela asuma su papel como líder académico, sin perder el buen trato, la actitud positiva de apoyo, de sugerencias y participación en las diferentes actividades con los docentes; por su parte los docentes deben compartir sus experiencias y respetar

los acuerdos en el trabajo colegiado. Por esto el consejo técnico escolar debe ser punta de lanza de la capacidad organizativa en todos los aspectos del quehacer docente, donde los asuntos prioritarios a tratar sean de índole pedagógica, lo cual permita avanzar hacia una nueva cultura escolar en la que se reoriente la función directiva, se trabaje en forma colegiada, donde se adquieran compromisos y se asuman responsabilidades.

Ahora bien, al identificar el objeto de investigación, éste no se presenta aislado, sino que se encuentra interrelacionado con otros, para esto fue necesario construir la articulación investigativa de estos ámbitos de indagación con el objeto de investigación, lo cual permite se ataque no sólo el problema principal sino también las causas que lo generan. Primeramente se tenía como componentes: la función técnico pedagógica y la escuela primaria; Los componentes salieron del tema: La función técnico-pedagógica del consejo técnico en la escuela primaria, y ya una vez organizados y articulados salieron las tres grandes categorías que también se les puede llamar conceptos ordenadores, éstos a su vez dieron paso a las observables (que después son los apartados) y de las observables, las unidades de análisis. (Ver ejemplo en apéndice G).

Todo esto dio para su estudio y análisis en los siguientes capítulos:1).- La función directiva, 2.- La gestión y organización escolar, 3.- El consejo técnico escolar. Dentro del primer capítulo se delimita la función directiva, se analizan cómo han sido concebidas hasta ahora sus funciones (encaminadas a realizar acciones del ámbito administrativo y no acciones específicamente pedagógicas). Lo cual permite presentar las nuevas perspectivas del ser directivo, tanto de sus tareas, funciones y roles; centrar su misión educativo-pedagógica de propiciar aprendizajes significativos de calidad y sostener la participación de los docentes en equipos de trabajo con la comunidad, alrededor de un proyecto educativo.

En el ámbito la gestión y organización escolar del segundo capítulo, se analizan los modelos de gestión escolar, ya que cada uno de ellos muestra una forma de concebir las acciones de los seres humanos, y con ello la organización es percibida bajo una sola dimensión. Las aportaciones que se recuperen serán de gran utilidad para

acercarse hacia nuevas formas y estrategias que brinden la posibilidad de llevar a cabo una mejor gestión donde participen todos los agentes educativos de la institución.

Para el tercer capítulo, el consejo técnico escolar, se revisan los documentos que sustentan la normatividad del objeto de investigación, para conocer la funcionalidad y organización que se le da en la escuela primaria, la importancia y participación en el desarrollo de la tarea pedagógica. Se propone construir un colectivo donde los docentes tengan un espacio que les permita compartir sus experiencias con la finalidad de innovar y transformar las prácticas docentes.

En lo referente a la problematización investigativa de campo, vista desde la postura cualitativa, trata de indagar, relacionar e interpretar lo que acontece en la interacción dando prioridad a la visión de los actores, destacándose el contexto donde se desarrolla la acción y dando significado a las relaciones sociales, para después contrastar con la teoría; es decir, confrontar las informaciones para encontrarle el sentido y llegar a la construcción del conocimiento. Las categorías de análisis se fueron armando de acuerdo con los referentes teóricos consultados y las diferentes respuestas que se dieron en el trabajo de campo.

Por lo tanto, durante el proceso para la obtención de la información y con el objetivo de analizar y reflexionar lo que sucede cotidianamente alrededor de la práctica docente; se abordó con la elaboración (con preguntas abiertas evitando inducir la respuesta), y la aplicación de cuestionarios en donde la técnica requerida fue la encuesta, que Rojas describe así: “Esta técnica consiste en recopilar información sobre una parte de la población denominada muestra, por ejemplo: datos generales, opiniones, sugerencias o respuestas que se proporcionen a preguntas formuladas sobre los diversos indicadores que se pretenden explorar a través de este medio.”⁷ Con cada una de las respuestas formó parte de un cuadro analítico que permitió

⁷ ROJAS, Raúl. *Guía para realizar investigaciones sociales*. Pág. 153

conocer las categorías de análisis. Además se aplicaron seis entrevistas,⁸ de las cuales 5 fueron a docentes frente a grupo y una al director de la institución, para ello se fue muy cuidadoso en el diseño y aplicación de las mismas; esta herramienta permitió recoger información con mayor profundidad* con la finalidad de profundizar y enriquecer lo que se quería saber, o para comprobar los datos que ya se tenían y en algunos casos permitir cruzarlos entre las encuestas realizadas y estas entrevistas. Es decir, permitió averiguar y estar más de cerca con la realidad y sobre todo confiable. De dichas revelaciones se hizo un cuadro sistemático destacando el ámbito al que correspondía, pregunta, categoría y conceptos ordenadores. (Ver apéndice E).

Es importante hacer énfasis que esta investigación no pretende analizar todas las comisiones del funcionamiento del consejo técnico escolar; el estudio e investigación gira en torno exclusivamente a la comisión técnico-pedagógica del consejo técnico y a los factores que intervienen en ella. El trabajo está respaldado en teóricos analizados en textos bibliográficos, hemerográficos y testimoniales.

Esta investigación concluye con ésta reflexión, no con conclusiones, ya que no se trata de un trabajo instrumental, sino que este apenas es el primer cierre, de otras construcciones que pueden realizarse; hacer de cada escuela una unidad educativa, con metas comunes, eficaz colaboración entre profesores donde se dedique más

⁸ Se aplicaron a docentes que accedieron voluntariamente a la petición y que son parte del personal que integra el universo de estudio, cabe señalar que dichas entrevistas fueron grabadas para el mejor aprovechamiento de la información.

* Cabe señalar que las respuestas tal y como cada uno de los docentes dieron a cada interrogante se registraron en un cuadro de ordenamiento por ámbito de indagación para su análisis, posteriormente se hizo una clasificación de los datos en categorías las cuales sirvieron para la reflexión y para el aprovechamiento de la información recabada. Para su codificación se utilizó lo siguiente RE:1(P200307) RE=indica el registro de la entrevista, número, la primera letra dentro del paréntesis indica el nombre de la persona entrevistada (cabe señalar que los maestros no tuvieron ningún inconveniente en que aparecieran sus nombres en la presente investigación); los números indican, el día, mes y año en que se realizó dicha entrevista.

tiempo al trabajo colegiado, no sólo en el espacio del consejo técnico sino en reuniones de docentes de un mismo grado o ciclo. Además, un trabajo en equipo donde prevalezca una eficaz comunicación, disposición para analizar y tomar decisiones colectivamente sobre los asuntos técnico-pedagógicos, sin olvidar el establecimiento de nuevas formas de organización y trabajo demanda el ejercicio de una nueva función directiva, donde el director conozca a fondo la misión de la escuela, sus implicaciones para cada grado escolar y de cada profesor, ya que gran parte de lo que se hace o deja de hacerse en las escuelas depende de las formas de operar la misma.

1.- LA FUNCIÓN DIRECTIVA.

Educar es formar personas aptas
para gobernarse a sí mismas,
y no para ser gobernadas por otros.

Herbert Spencer

1.1 EL DIRECTOR COMO ADMINISTRADOR.

Primeramente se hace necesario puntualizar lo siguiente: los centros educativos funcionan en base a las orientaciones políticas gubernamentales, la legislación, la cultura, la ideología y las capacidades personales de los directores, pese a ello, aun no se ha llegado a fijar una definición del quehacer del director que sea de aceptación general, por lo tanto se hace mención a algunas corrientes al respecto:

1.1.1 EL DIRECTOR COMO BURÓCRATA.

Para F. Taylor, representante de la llamada dirección científica señala, “los directivos tienen un buen conocimiento del conjunto del proceso de producción, son expertos en tareas como coordinar, dirigir, incentivar, controlar y se seleccionan según principios de competencia y capacidad.”⁹ Dentro de esta postura el director es quien sabe y decide qué hay que hacer. Las funciones están desvinculadas de las del maestro, él se ocupa de dirigir al profesor y administrar los recursos para el mantenimiento de la escuela. Por su parte el docente está aislado y sólo se ocupa de sus alumnos.

Otra situación más dentro del quehacer de los directivos, en parte, es apegarse a la norma o tomar decisiones propias en algunas situaciones, representar a la institución, exigir el cumplimiento; este estilo de dirección proviene de la administración científica que para Chiavenato, “significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro,”¹⁰ el cual no ayuda a la educación, debido a la falta de comunicación, coordinación, apoyo, etc.

⁹ TAYLOR, en PASCUAL, Roberto. *La dirección, factor clave de la calidad educativa*. Pág. 28

¹⁰ CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. Pág. 8

Así mismo, M. Weber y en general los representantes de la burocracia organizacional mencionan “el director es quien ocupa un empleo que le otorga autoridad, cuya expresión más directa es el derecho a mandar y a ser obedecido, dentro siempre del marco objetivo de las normas jurídicas que rigen a la organización”.¹¹ Se identifica en esta postura, la dependencia del poder central y orienta su preocupación por la gestión administrativa, especialmente cumplir y hacer cumplir la legislación o las disposiciones. A veces esta tarea hace que el director olvide las relaciones interpersonales con sus compañeros.

Por su parte la teoría de los sistemas señala, “para formar un equipo es necesario que exista antes que nada un propósito común [...] con el cual se sientan comprometidos, para entonces trazar un plan de acción que lleve a definir roles y a hacerse responsables de los resultados[...] bajo la modalidad de proyectos.”¹²

La dirección no debe ser solamente de tramitación de documentos y de información, es una organización que requiere de una transformación donde prevalezcan nuevas formas de organizar el trabajo, otros perfiles de personal, la desaparición de puestos de control y supervisión, avanzar en la detección y solución de problemas, necesidades y propuestas de acción para la comunidad escolar, donde se promueva la participación de todos los miembros de la organización escolar.

Lo antes mencionado se apoya con el desarrollo organizacional, “proceso dinámico, dialéctico y continuo [...] de cambios planteados a partir de diagnósticos realistas de situación [...] utilizando estrategias, métodos e instrumentos que miren a optimizar la interacción entre personas y grupos.”¹³ Busca mejorar las relaciones humanas existentes mediante el respeto mutuo, el cambio mediante la participación activa de los agentes educativos en la detección de necesidades de la institución educativa.

Para el presente capítulo y con el propósito de recoger información de campo, la cual permitiera conocer y analizar la forma de operar la función directiva al interior de

* Codificación: E4: P4 (Mar/07), E: significa encuesta, número de la encuesta; P: significa pregunta, número de la pregunta, el mes y año de su realización.

¹¹ WEBER, en PASCUAL, Roberto. *La dirección, factor clave de la calidad educativa*. Pág. 28

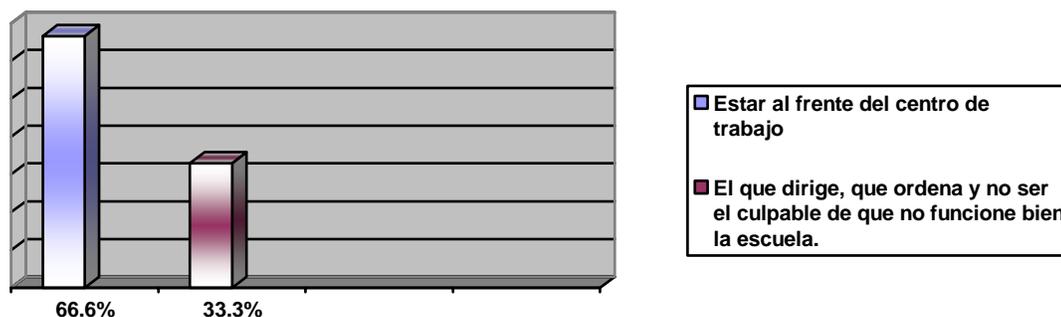
¹² UPN. Antología administración y gestión educativa. Pág. 5

¹³ Ibidem. Pág. 5

la escuela primaria “José Ma. Morelos” de la zona escolar 156 de Jacona, Mich., se aplicó una encuesta con cuestionarios de preguntas abiertas, en el mes de marzo del 2007, la cual fue contestada por el director y ocho docentes de la institución referida; para la organización de la información se utilizó la siguiente *. En algunas preguntas se tomó la mayor frecuencia como resultado, pero en otras ocasiones también se tomó la menor como elemento para la contrastación de la información.

Por ejemplo a continuación se presenta la gráfica en donde los profesores expresaron sus respuestas a la encuesta¹⁴ correspondiente al apéndice A.

¿Cuál es el reto que enfrenta el director dentro de su función?



Estas respuestas se complementan con lo que dijo el profesor “[...] el director cumple bien con su nivel de administrador de la escuela, cuando le indica la supervisión, pues trata de cumplir con las visitas a los grupos.”¹⁵ Por lo tanto, se percibe que trabaja en función de la autoridad que le ha sido otorgada y con ello la facultad de mandar y hacerse obedecer, pero él a la vez tiene que hacer lo mismo con su autoridad inmediata. Por su parte los docentes acatan las órdenes de él, ya que sus opiniones o sugerencias no son tomadas en consideración, por lo tanto los resultados del trabajo van de acuerdo a la capacidad del directivo.

Tal y como sucede en la educación “bancaria”,¹⁶ el director es siempre quien sabe y los docentes son los que no saben (dominación), rechaza el compañerismo, no se

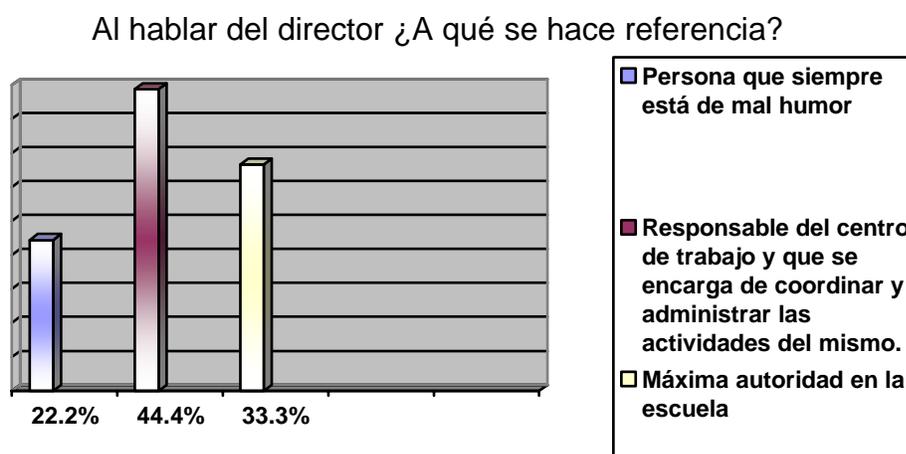
¹⁴ E4:P9(Mar/07)

¹⁵ RE:2(A220307)

¹⁶ FREIRE, Paulo. *Pedagogía del oprimido*. Pág. 73

convive, no existe la comunicación e intercambio de ideas entre los profesores, la participación es simbólica, porque se les hace creer que actúan y en la realidad lo único que se hace es recibir y seguir indicaciones tal como se las pide la autoridad.

Para H. Fayol, perteneciente a la categoría de la administración *, centra su atención a la distribución del trabajo, menciona: “correspondiéndoles a los profesionales de la dirección tareas asociadas al prever (planificar), organizar, mandar (dirigir en sentido estricto), coordinar y controlar.”¹⁷ En relación a esta alusión los profesores encuestados ¹⁸ señalaron lo siguiente a la interrogante:



Al parecer el director en la escuela se dedica principalmente en lo que se refiere a la administración escolar. Este tipo controla las decisiones, obstaculiza las iniciativas y para todo pone pretextos y se la pasa culpando a los demás de los fracasos o de los malos resultados. Tiene poco contacto con lo que acontece en el interior de las aulas, por lo que resulta esencial la creación de un clima organizacional donde reine la comunicación en el que tanto el profesor como el director puedan decidir y proponer acciones para el beneficio de la comunidad escolar, siendo él el primer responsable de mejorar la calidad educativa, donde sea el líder del grupo, motive a sus docentes, alumnos y padres de familia con el ejemplo; y no quedarse con llevar a

* Las funciones del director se consideran por completo desvinculadas de las del maestro; el director se limita a dirigir al maestro y a administrar o garantizar el mantenimiento de la escuela, mientras que el maestro permanece relegado y sólo se ocupa de sus alumnos.

¹⁷ *Ibid.* Pág. 29

¹⁸ E4:P4(Mar/07)

cabo acciones de tramitación y control-supervisión de las diferentes actividades que la escuela pone en marcha.

Las reuniones con el personal de la escuela son para tratar asuntos relacionados con los trámites de carácter administrativo (documentación de los alumnos), o el mantenimiento del edificio escolar y no para asuntos de carácter pedagógico, tal como se señala a continuación: “En lugar de tratar asuntos pedagógicos y del plan de estudios, sobre todo problemas académicos de los niños nos vamos a organizar programas y dejamos a un lado el fin que tiene el consejo técnico.”¹⁹ Esta respuesta se confirma con lo expresado por la profesora, “...Más que de tipo pedagógico son para acordar y sacar algunos acuerdos, algunas actividades que se tienen programadas, algunas de información que nos da la supervisión, actividades como son las del día del niño, el diez de mayo, o eventos que tengamos organizados dentro de la institución.”²⁰

De esta forma, para algunos directores lo elemental es el velar por el cumplimiento de las responsabilidades laborales, la administración de los derechos laborales y sanciones (cuando y a quienes se aplican) correspondientes al incumplimiento de la norma, debido a esto constantemente están en debate entre la conveniencia de tomar decisiones a partir de lo que la normatividad señala, lo que le dice su conciencia o su experiencia.

En la actualidad, existen directores donde su función es transmitir instrucciones y muy poco se involucran en asuntos técnico-pedagógicos. A pesar de esto, poco a poco se van dando cuenta de la necesidad de contar con nuevas formas de organizar la escuela, tanto de sus tareas y el rol que desempeña; centrar su misión educativo-pedagógica para propiciar aprendizajes significativos y sostener la participación de los docentes en equipos de trabajo con la comunidad escolar, con base en el proyecto educativo.

¹⁹ RE:1(P200307)

²⁰ RE: 6 (S290307)

1.1.2 EL DIRECTOR COMO PROMOTOR DE LAS RELACIONES HUMANAS.

Lo anterior sirve de antesala al siguiente paradigma del director, denominado administración idiosincrásica asociada al movimiento de las relaciones humanas, al que Pascual define: “es aquel que, mediante el trato directo, la atención a los problemas personales, la motivación, la actuación participativa consigue generar un elevado estado de satisfacción personal y social entre sus empleados.”²¹ Este estilo administrativo pone énfasis en el aspecto individual hacia la satisfacción de las necesidades personales, el docente tiene características, habilidades, conocimientos, actitudes, etc. que lo hacen ser único. Dicho referente coincide con lo expresado en la entrevista por la profesora a la interrogante: ¿qué deben conocer quienes aspiran a ocupar una dirección escolar? “Saber que va a trabajar con material humano y que ese material humano tiene muchas cosas positivas y saber aprovecharlas en su momento para beneficiar la institución, porque cuando hay una buena relación, cuando hay armonía, te vas satisfecho te vas a gusto del trabajo.”²² Esta postura busca generar satisfacción dentro de los involucrados, se considera al docente, el director es un compañero que aconseja y ayuda a su personal, donde aprende uno del otro para hacer mejor el trabajo.

La dirección en el proceso administrativo deberá entenderse como el apoyo que se brinda a los maestros para que realicen mejor su trabajo; antes, ser el “jefe” implicaba dar órdenes e indicaciones, ahora implica dar el apoyo necesario para que los docentes que trabajan en la institución, se sientan apoyados en la función que realizan.

Por su parte la Secretaría de Educación Pública (SEP), divide la administración en cuatro etapas: clásica, humanista, sistémica y de cambio:

Los clásicos supervisan los aspectos operativos de la tarea; los humanistas se preocupan porque la calidad en las relaciones de trabajo repercutan favorablemente en la realización de las tareas el equipo; el sistemático ve a la escuela como un sistema integrado por estructuras y funciones cuya meta es cumplir los objetivos generales establecidos por dicha escuela; y la etapa de cambio buscan alcanzar la excelencia organizacional.²³

²¹ PASCUAL, Roberto. *La dirección, factor clave de la calidad educativa*. Pág. 29

²² RE:6(S290307)

²³ SEP. *Antología de gestión escolar*. Pág. 73

De lo anterior se puede decir que, el director clásico es una persona autoritaria, supervisa los aspectos operativos, donde la comunicación va en un solo sentido ya que está acostumbrado a dar órdenes y no tolera los errores; dentro de la administración humanista, centra su interés por las relaciones interpersonales, busca crear un clima de trabajo favorable en la escuela, existe una comunicación más abierta; mientras que para el sistémico, la productividad no depende solamente de una buena supervisión operativa o de un buen ambiente de trabajo, sino de estructuras organizacionales adecuadas que le permitan al individuo y al equipo ser productivos. La excelencia organizacional se dará en base al establecimiento en lo colectivo de objetivos reales, deseables y que generen beneficios a la organización escolar.

Ahora bien, entonces es necesario definir qué se entiende por dirigir; dirigir una escuela es orientarla y conducirla a buen puerto tal y como lo señala Pozner, “[...] es el conjunto pluridisciplinario de gestiones, principios y procesos de transformación que realiza el equipo directivo de una unidad educativa, con vistas a propiciar y lograr aprendizajes de calidad de todos sus alumnos, con la participación del colectivo docente y de la comunidad educativa.”²⁴

Entonces, ¿el director administra o dirige? bien, algunos sienten que dirigen, otros que administran; administrar según Chiavenato, “es un arte, toda vez que exige un conjunto de dones especiales, capaces de obtener un trabajo de cooperación indispensable para la vida civilizada actual.”²⁵

Para lograr este objetivo, se requiere que la acción del director sea la guía que conduzca y comparta un proyecto común con todo el personal, donde prevalezca un clima de colaboración, se plasmen juntos las finalidades que se pretenden alcanzar, tomando en cuenta las diferentes prácticas educativas que se dan al interior de la institución, y así poder arribar a un consenso en la gestión escolar e impulsar una transformación educativa en torno al aprendizaje de los alumnos.

²⁴ POZNER, Pilar. *El director como gestor de aprendizajes escolares*. Pág. 108

²⁵ SEE. *El directivo como gestor escolar innovador*. Pág. 43

Para que un centro educativo funcione de manera organizada, es necesario que cuando se altere el funcionamiento cotidiano de la institución, el director tome alternativas oportunas para continuar con el curso normal de la escuela; Tal y como lo señala la teoría de las contingencias, “esta problemática se une a las modalidades de conducción (liderazgo) de los cuadros directivos de la organización. Desgraciadamente esta conducción es dejada a la intuición, sentido común y condiciones personales de quienes se desenvuelven en los niveles de autoridad.”²⁶ Por ejemplo, cuando un docente se ausenta del centro escolar por infinidad de motivos, (el director sabe que no puede negarle el permiso, ya que el docente tiene el derecho a faltar en tres ocasiones hasta por tres días) y por lo tanto el profesor deja su grupo sin atención, es aquí cuando deberá echar mano de sus capacidades para encontrarle la mejor solución a esta situación, para que la institución siga con su trayecto cotidiano.

De antemano se sabe de la imposibilidad que tiene el director de conocer cuando se le va a presentar algún problema, lo que si es posible es prever las alternativas, mejorar las condiciones para tratar de impedir su aparición y sobre todo estar preparado para hacerle frente. Es esto lo que distingue al buen directivo, la capacidad de prever, de pensar y para ello es necesario dedicarle tiempo para prever el futuro. Por lo tanto, dirigir y administrar son actividades muy ligadas, pero que se diferencian en el sentido de las acciones emprendidas en la práctica.

El director debe ser consciente de que los profesores constantemente lo someten a diversas pruebas, si sale avante y pasa de manera satisfactoria habrá ganado el respeto del personal, pero si no lo hace será criticado duramente por cierto tiempo; de ahí la relevancia de poder contar con factores favorables que fortalezcan la organización de la escuela, como el director indica “la preparación, la disposición, las buenas relaciones y un ambiente de trabajo agradable.”²⁷ Son considerados como elementos clave para alcanzar el éxito, y dar paso en la escuela a una dirección

²⁶ UPN. *Antología administración y gestión educativa*. Pág. 16

²⁷ RE:5(JL290307)

donde el personal apoye, proponga y sobre todo exista entre ellos una comunicación fluida.

El acceso a la función del director de la escuela debería depender no solo de la antigüedad, sino de la preparación profesional sobre el cargo después de un proceso de capacitación, aunado a esto Pascual señala los requerimientos en la dirección actual en los centros educativos:

Los conocimientos (los saberes) dominio de: una cultura amplia, de lo sociopolítico, cultural educativo, curricular pedagógico, organizacional, jurídico administrativo, económico y financiero. Los métodos (saber hacer) método de animación y comunicación, de diagnóstico, análisis prospectivo, gestión, regulación y evaluación, de resolución de problemas y cualidades personales (saber ser y estar) actitudes y aptitudes, pro-activo, emprendedor, sensible a los cambios, capacidad de construir, capacidad de anticipación, flexibilidad, saber escuchar, persistencia y dedicación, desarrollo de la paciencia y voluntad, seguridad de si mismo, capacidad de organización y crítica, poder delegar y dominar el arte de argumentación.²⁸

Las competencias de los directivos deben tener cambios, en estos días se les exige nuevos conocimientos, habilidades, actitudes, etc. y para ello requieren una formación que promueva y asegure los mismos.

1.1.3 EL DIRECTOR EN LA DIRECCIÓN PARTICIPATIVA.

La dirección participativa, se respalda en la administración integradora, “se ocupa de la interacción entre la institución y el individuo, entre el papel y personalidad, entre expectativas burocráticas y necesidades y disposiciones personales [...] un sistema abierto.”²⁹ La actividad del directivo está orientada al apoyo del colectivo de trabajo y en la toma de decisiones de manera colegiada en la búsqueda de soluciones a los problemas primordiales de la escuela. Los docentes se sienten motivados porque son tomados en cuenta en el proceso de dirección y asumen con gusto el compromiso, se responsabilizan ante las tareas planificadas, buscan siempre realizar mejor su trabajo y con esto el grupo se ve fortalecido.

Desde este enfoque, el director ya no es quien toma las decisiones y el que lo sabe todo, ahora es el trabajo en colectivo que transforma y toma decisiones sobre las condiciones técnico-pedagógicas de la institución. De esta manera los docentes se van dando cuenta, críticamente, cómo está su escuela.

²⁸ SEE. *El directivo como gestor escolar innovador*. Pág. 147

²⁹ UPN. *Antología administración y gestión educativa*. Pág. 9

No se olvide que la educación es un quehacer permanente, por ello se sugiere que los docentes caminen al frente, con el propósito de mejorar lo que se está haciendo y lo que no sea un reto del futuro inmediato, emprendiendo acciones desde el presente para construir una mejor práctica educativa.

Entonces, ¿qué hacer para lograr esa participación en la escuela?, es necesario que el director y los maestros identifiquen: dónde se encuentran, dónde pretenden llegar, qué tienen que hacer y cuál es el mejor camino para alcanzar el éxito; crear un ambiente de confianza que les permita poder expresar libremente sus triunfos, sus fracasos, sentimientos, problemas, deseos, limitaciones, fortalezas, etc. donde prevalezca la franqueza, igualdad y seriedad, para que todos estos ingredientes permitan ubicar al profesor en empatía con el compañero. Para ello el colectivo tendrá que aprender a trabajar como un verdadero equipo de trabajo donde todos y cada uno tengan la voluntad de cooperar.

Los que son capaces, crean;
los que no son capaces; enseñan.

George Bernard Shaw

1.2 FUNCIÓN DEL DIRECTOR.

Con frecuencia el director se enfrenta con la preocupación sobre, ¿cómo mejorar su trabajo?, ¿cómo provocar cambios en la vida cotidiana de la escuela? y/o ¿cómo integrar un trabajo colegiado?, el directivo difícilmente encontrará las respuestas a estos cuestionamientos como la aplicación de una receta o una solución uniforme, ya que no se pueden aplicar de manera exacta a cualquier contexto; lo que si se puede hacer es que cada director encuentre, en coordinación con el personal, las opciones que le permitan cumplir sus objetivos.

La función directiva es “la acción correspondiente a la persona que con anterioridad desempeña la misión de servir a la comunidad, organizando sistemáticamente los recursos tanto humanos como materiales,”³⁰ un elemento clave del director es que

³⁰ SEE. *El directivo como gestor escolar innovador*. Pág. 135

conozca a profundidad las diversas actividades que realizan lo cual permitirá planear la organización del centro educativo y poder enfrentar su labor con responsabilidad.

Entonces, resulta relevante preguntarse, ¿qué hacer dentro de las actividades directivas?, al respecto el manual técnico pedagógico y administrativo del director de escuela en educación primaria, establece:

[...] la dirección de la escuela es el servicio de asesoramiento de todas las actividades que influyen sobre el proceso de enseñanza aprendizaje, con miras a realizar una mejor planeación estratégica, una adecuada coordinación y ejecución de las tareas de actualización, una atención más eficiente a las necesidades y aspiraciones del alumno y la comunidad, así como para cumplir plenamente los objetivos generales de la educación primaria y la realización de las metas de la escuela.³¹

En la realidad, la dirección en estos días requiere tener esa orientación hacia el proceso enseñanza-aprendizaje, prevaleciendo siempre la comunicación entre los agentes educativos involucrados, que les garantice una buena planeación de las acciones seleccionadas a desarrollar. Para poder aplicar las más idóneas el docente necesita participar y compartir sus deseos, necesidades, habilidades, problemáticas, etc., respecto al trabajo académico.

Tradicionalmente, a los directivos escolares se les ha considerado como administradores; Pilar Pozner hace mención al respecto y lo denomina: paradigma organizacional tradicional, donde las acciones que realizan “son consideradas acciones del ámbito administrativo, y no acciones específicamente pedagógicas, actuando de esta forma solamente como organizador [...] este enfoque está planteado similar a cualquier empresa, los sujetos son considerados como piezas de un engranaje, son objetos que cumplen funciones según los objetivos impuestos por el poder central.”³²

Desde este paradigma, las funciones de los directivos escolares son las de organizar, ejecutar y controlar lo que a nivel central (SEP) se desea, siendo la escuela la que ejecuta esas disposiciones, y la función del director es velar por el cumplimiento. Esto aún sigue teniendo vigencia en estos días, ya que en repetidas

³¹ SEE. *Manual Técnico Pedagógico y administrativo del director de la escuela de educación primaria*. Pág. 61

³² POZNER, Pilar. *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Pág. 96

ocasiones el trabajo de la mayoría de los directores se ve envuelto en cuestiones administrativas. Por ejemplo para el 88% de los profesores encuestados lo describen de la siguiente manera: “El apoyo es de tipo administrativo, estar pendiente que maestros y alumnos cumplan con sus labores, entrega de documentación en el tiempo y forma como se pide”, el 22% manifiesta que: “pocas veces da sugerencias para abordar un contenido.”³³

Esto demuestra la preocupación sobre todo por rendir información dentro del plazo señalado por parte de la SEP, la cual es frecuente que sea de un día para otro, y se deja de lado el reflexionar sobre la práctica educativa para su mejoramiento. Para que el director rebase la barrera de la rutina y logre reorientar sus funciones, es necesario que comience por brindar a los maestros apoyo, orientación y sugerencias en lo que se refiere a lo técnico-pedagógico.

De ahí que la Secretaría de Educación en el Estado (SEE), propone innovar la dirección escolar actual, hacia una dirección creativa y que contempla las siguientes características:

Cooperativa, Todos los que intervienen en el proceso educativo, todos son necesarios y no se debe actuar de una manera aislada; Integrada, que persiga los mismos objetivos, metas y compromisos; Científica, teniendo como base el proceso enseñanza aprendizaje y enfocando sus esfuerzos al aspecto sustantivo, que es el académico pedagógico; Flexible, debe estar abierta a los cambios, a las innovaciones e irse adaptando a las nuevas exigencias y necesidades; Permanente, estimulará a todos los que intervienen en el proceso enseñanza aprendizaje hacia la actualización teórica y práctica mediante los talleres de actualización y cursos estatales.³⁴

La dirección escolar, desde esta perspectiva, se justifica en términos de su relación con la situación de enseñanza aprendizaje, se supone la existencia de buenas relaciones a través de la comunicación constante y además de un liderazgo, donde existe una interacción mutua y continua con el grupo de docentes, alumnos y padres de familia.

Para el trabajo directivo la base fundamental es la organización interna, donde hasta el momento el director planea las actividades a desarrollar en la escuela y aprovecha

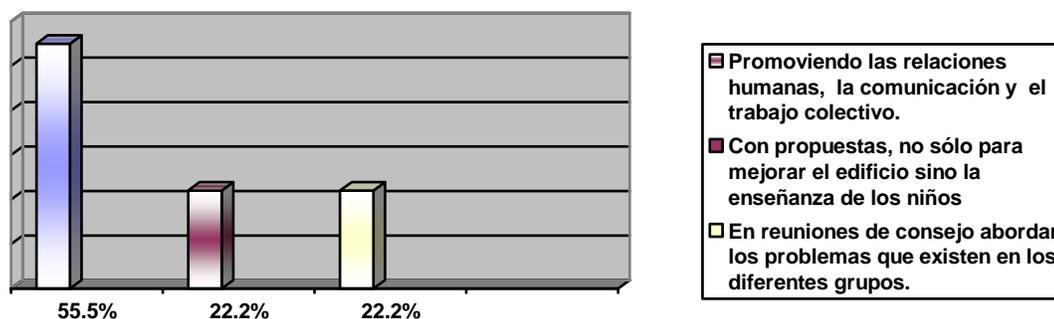
³³ E4:P11(Mar/07)

³⁴ SEE. *Manual Técnico Pedagógico y administrativo del director de la escuela de educación primaria*. Pág. 64

las habilidades e intereses de los profesores para ubicarlos en alguna comisión, comisiones que deben buscar alternativas sobre todo para el financiamiento (por la carencia de recursos económicos en las escuelas, por parte de la SEP) de lo previsto a desarrollar en la institución ante las interminables necesidades y la problemática existente. Es así como al director se le evalúa la capacidad de promover a la escuela, trabajo que sirve de base para la eficiencia de la relación con vistas a la promoción.

Gimeno Sacristán sostiene, “para cambiar en sentido amplio y en profundidad los modelos educativos hay que incidir en el funcionamiento interno de las instituciones, en el reparto del poder dentro de ellas, alterar la estructura del puesto de trabajo de los docentes y distribuir el control de la educación.”³⁵

La dirección escolar tiene un papel primordial, el de promover el mejoramiento educativo de la institución educativa; por su función, el director es la persona más indicada para que con los docentes de la escuela reflexionen: cómo están trabajando para el logro de los propósitos educativos, cuál es el enfoque de enseñanza, cómo se utilizan los materiales de apoyo, cómo pueden mejorar la organización y el funcionamiento de la escuela, no se puede negar lo trascendental cuando la institución trabaja como una unidad y de manera colegiada. En estos términos lo indican los profesores ante el cuestionamiento ¿cómo promover mejoras dentro del consejo técnico?, donde las respuestas fueron:



³⁵ SACRISTÁN, en POZNER, Pilar. *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Pág. 103

De esta información recabada se pone a la luz la importancia que tiene la función del director, ya que debe crear en su organización un ambiente donde prevalezca constantemente la comunicación con el personal que integra la escuela, donde se escuche y analice cualquier iniciativa de los docentes, y lograr que todos se involucren en la elección de las soluciones, para en colectivo llevarlas a la práctica; en pocas palabras el directivo debe mantener en todo momento contacto permanente con el personal docente.

El director de la institución educativa debe reconocer lo fundamental de su función directiva como factor clave para el mejoramiento educativo; reflexionar si las actividades cotidianas de la escuela promueven el logro de los propósitos educativos; conocer, valorar y orientar las diferentes formas de enseñanza de los docentes, identificar los obstáculos para encauzar el trabajo en equipo y adquirir conocimientos y habilidades para promover la toma de acuerdos en el trabajo colegiado.

Ahora bien, cuando se presentan problemas en la institución, estos no esperan, hay que solucionarlos. El director tiene en sus manos la importante tarea de trazar el rumbo, escoger la dirección y estrategia que se llevará a cabo para cumplir de manera exitosa el objetivo, este proceso conlleva a la toma de decisiones, por lo tanto debe decidir qué se va a hacer, esa decisión tomada traerá el éxito o el fracaso y el futuro de la organización. Cuando se habla y se actúa en el sentido esperado, el director gana prestigio y fortalece su autoridad moral ante sus compañeros maestros. Para tomar una determinación, debe conocer el objeto, la necesidad y la información que se requiere, teniendo esto, buscar el camino más idóneo para llegar al objetivo trazado, es necesario asegurar que la alternativa sea aplicable en tiempo y forma dentro de la realidad prevaleciente.

1.2.1 IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA.

El director en la escuela es de suma importancia, ya que es el responsable de la administración escolar y de la orientación pedagógica de los docentes, por otro lado, es el responsable de la imagen que la escuela proyecta a la comunidad y de las relaciones que se establecen con los padres de familia.

Dentro de la organización del centro educativo, los docentes desarrollan actividades de enseñanza-aprendizaje de forma solitaria, es decir, de manera individual, ya que la acción se concentra directamente en el aula donde se ocupa la mayor parte del tiempo de trabajo, esto genera que cada maestro tenga una visión fragmentada de lo que ocurre en el centro escolar, debido a que conoce lo que sucede en su salón pero no lo que acontece en toda la institución, esto dificulta la acción coordinada de todos los docentes; esta tarea le corresponde a la labor directiva, el cual debe motivar y coordinar las actividades en función de las decisiones del equipo de trabajo, basadas en valores (respeto, sinceridad, colaboración). Por lo tanto, se requiere la existencia del equipo directivo, que posea la suficiente formación y preparación para asumir y desempeñar esas tareas.

Así lo manifiesta la profesora: “con la ayuda de la dirección como que no hay esa confianza, precisamente por el clima que no es tan favorable y la poca comunicación que hay entre la dirección y personal, ahora ya tenemos enciclomedia, es más fácil documentarme, investigo aquí o en mis libros,”³⁶ se rescata para confirmar y completar lo señalado anteriormente con lo que por su parte el docente indica; “[...] hay veces que si necesitamos de la asesoría del director, pero para eso es necesario tener confianza.”³⁷

Esta información permite ver que, en la dirección, la comunicación es de vital importancia, debido a que se produce una interacción biunívoca entre el directivo y el profesor mediante el intercambio de información, ideas, emociones, etc.; por este medio el director puede influir de forma adecuada sobre el personal docente para el logro de los objetivos; no es lo mismo ordenarle al maestro que realice una tarea, indicándole qué tiene que hacer, cómo hacerlo, en qué tiempo y de qué forma; que por el contrario, sugerir la tarea y que el educador se de cuenta de los resultados que se pretenden alcanzar, así el tendrá la libertad de escoger cómo realizarla con base en los resultados esperados.

³⁶ RE:6(S290307)

³⁷ RE:4(R280307)

Este cambio está orientado a una transformación de la organización del centro de trabajo mediante la ayuda y el apoyo colectivo, dentro del cual es importante que el director, como líder, sea a quien otros quieren seguir, aquella persona que despierta confianza y respeto, que crea el cambio efectivo en el desempeño del grupo y que brinda a sus maestros asesorías pedagógicas y comparta sus experiencias para el mejoramiento de su personal, ya que en pocas ocasiones los docentes reciben alguna ayuda.

De la misma manera se alcanza un mayor grado de unión cuando se empieza a actuar como grupo, se conocen diferentes puntos de vista y soluciones para distintos problemas, así el colectivo trabaja en la ayuda mutua para alcanzar sus metas. Para ello, cada uno de los involucrados deben poner en común la postura ante alguna situación, aprender a escuchar, a aceptar, a comprender, a contribuir con los puntos de vista; si se desea satisfacer las propias necesidades, se debe satisfacer las de los demás.

Con esto se puede puntualizar que la comunicación es un factor primordial para que el personal de una institución participe en las diferentes actividades que se realizan dentro de la organización, que sienta que son agentes de cambio y que comparten al lado del director la difícil tarea de encaminar el proceso de dirección y gestión en la escuela.

Las experiencias, los contextos, los acontecimientos
que acompañan nuestra trayectoria de vida
van siempre a construirnos y reconstruirnos como seres humanos...
para abrazar un proyecto de vida para todos los seres humanos.

Paulo Freire.

1.3 PERFIL DEL PERSONAL DIRECTIVO.

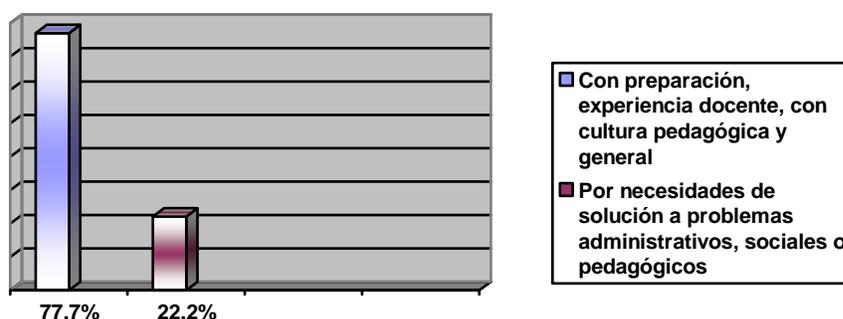
Para conocer cuál y cómo es el perfil que se requiere para desempeñar la función directiva, se da comienzo con lo que Pascual hace referencia: "Entendemos por perfil profesional el conjunto de capacidades definidas, destrezas, habilidades de gestión y

recursos funcionales y técnicos [...] el perfil de un puesto determinado puede adquirirse por experiencia previa en cargos similares o por formación específica.”³⁸

Ahora bien, se cree que el director es un ser humano que tiene virtudes, cualidades, defectos, que comete errores, que es feliz cuando las cosas le salen bien a él y a su colectivo, que sufre cuando algo le sale mal, que aprende todos los días, sanciona, felicita, cuya función es solucionar los problemas, es quien tiene la responsabilidad de trazar el camino para alcanzar nuevos éxitos.

Esto conduce a preguntar si en realidad la dirección juega un papel clave para el buen funcionamiento de una escuela, y otro aspecto para analizar es si al director se le debe exigir cierto nivel de formación o conocimiento específico respecto a la función; al respecto se muestra la siguiente gráfica donde se observa lo que piensan los docentes de la escuela.

¿Cómo es el acceso a la función directiva?



Por la información presentada se reconoce que el director o el docente que aspira a una dirección, se le pide únicamente tener una preparación pedagógica y contar con experiencia docente, lo que significa que cualquier profesor puede acceder al puesto de dirección y una vez estando en éste, reciba algún tipo de asesoramiento. Por lo tanto, según esta información, no se requiere contar con capacidades distintas a las que cuenta un maestro de grupo; es decir, para ocupar el puesto directivo se piensa que no es importante la formación específica para dicha actividad.

³⁸ PASCUAL, Roberto. *La dirección, factor clave de la calidad educativa*. Pág. 55

Pese a esta información recabada no se comparte la idea ya que la formación proporciona las habilidades y/o herramientas que requiere un director, las cuales son diferentes e independientes de las requeridas para el docente, debido a las características específicas de la función directiva, quienes realizan dicha función requieren tener los conocimientos suficientes en gestión escolar, organización, comunicación, relaciones humanas, liderazgo y sobre todo tener una constante preparación para poder desempeñar de forma eficiente sus funciones.

Por su parte, la SEE hace mención a los requerimientos para quien desee ejercer la función de director de escuela de educación primaria y los define dentro de dos grupos:

Personales; poseer capacidad de empatía, iniciativa, autodominio, para escuchar, para reconocer los méritos ajenos, ser creativo, organizado, imparcial, puntual, discreto, realista, modesto, tener interés en la educación, capacidad de liderazgo, para relacionarse con los demás y poner el ejemplo. Técnicos; sólida cultura pedagógica, general, preparación teórica, conocimientos de metodología general y de diversas actividades, áreas de estudio y disciplinas, dominio de técnicas grupales, preparación de liderazgo educacional, en comunicación, en relaciones humanas y experiencia en administración escolar.³⁹

En la actualidad se sabe que los docentes logran ascender al trabajo directivo sin ninguna capacitación específica para esta función, y de esta forma surge el estilo muy propio de cada profesor para conducir la escuela, la cual va depender de las características personales con que se cuente, se piensa que la causa de ello es la falta de formación. Antúnez comenta al respecto sobre un estudio realizado a los directivos:

Los directores que habían recibido formación para el ejercicio de la dirección identificaban como tareas muy propias de la función directiva, determinar la estructura organizativa de la escuela: órganos, equipos, funciones [...] o la promoción del trabajo en equipo en la elaboración de las directrices institucionales; mientras que quienes no la habían recibido no reconocían esas tareas como propias de la función directiva.⁴⁰

Precisamente existe una gran diversidad de puntos de vista de parte de los docentes, sobre la necesidad de formación específica para los puestos de dirección; debido a que la ocupación básica de un profesor es encargarse del proceso E-A de su grupo, mientras que un director es responsable de la comunicación, organización, control y

³⁹ SEE. *Manual Técnico Pedagógico y administrativo del director de la escuela de educación primaria*. Pág. 66

⁴⁰ ANTÚNEZ, Serafín. en SEP. *Primer curso nacional para directivos de educación primaria*. Pág. 192

funcionamiento de la escuela. Por su parte Immegart indica al respecto, “En países como Estados Unidos o Canadá es un requisito indispensable, además de ser profesor y tener experiencia como tal, contar con una formación específica y una titulación en dirección de centros.”⁴¹ Por su parte el director de la escuela lo describe de la siguiente manera, “en nuestros días ya están dando cursos especiales de preparación para ser director, antes nosotros no teníamos esa facilidad y se va a facilitar más el trabajo cuando ya se ponga en práctica lo que se estudió.”⁴²

En el país, los requisitos para el puesto de director de educación primaria son: ser profesor del nivel, se toma en cuenta la antigüedad en el servicio, preparación y desempeño profesional, superación académica y militancia sindical. Por otra parte, el director requiere contar con ciertas habilidades, competencias y cualidades para trabajar con otros, es decir, los retos y responsabilidades del puesto requieren una preparación y formación, para que se les capacite y puedan llevar de manera satisfactoria el cargo.

Debido a lo anterior, Pascual propone que el director debe orientar su labor hacia “[...] la relación personal como instrumento clave de aprendizaje y gestión, la negociación y el consenso son elementos básicos para la toma de decisiones [...] el director será integrador, negociador, con capacidad para gestionar recursos humanos y armonizar la diversidad de los distintos estamentos que intervienen en la vida del centro.”⁴³

Por su parte, Graciela Bar considera que el perfil profesional de los directivos contempla: “actitud democrática, convicción de libertad, responsabilidad, respeto por todas las personas y grupos humanos, principios éticos sólidos expresados en una auténtica vivencia de valores, sólida formación pedagógica y académica y capacidad de innovación y creatividad.”⁴⁴

Se sabe que para todo individuo el objetivo es llegar a ser él mismo, capaz de expresar sus sentimientos, capaz de aceptar los hechos tal como son, ser realista en

⁴¹ IMMEGART, G. *Formación de directores de centros educativos*. Pág. 16

⁴² RE:5(JL290307)

⁴³ PASCUAL, Roberto. *La dirección factor clave de la calidad educativa*. Pág. 52

⁴⁴ BAR, Graciela. en SEP. *Antología de gestión escolar*. Pág. 114

su actitud frente a los demás, a las situaciones, a los problemas; cuando el individuo es capaz de experimentar cualquier emoción, llega a ser lo que es, una persona única y responsable de sí misma y no una apariencia del que debería ser.

La formación del personal directivo también tiene que ser revisada para propiciar este nuevo enfoque, tomando en cuenta los siguientes aspectos: contratación, formación inicial, formación continua, formación pedagógica, control, administración, condiciones de trabajo, medios de enseñanza; hay que admitir que la formación inicial no es suficiente para el resto de la vida, sino que los profesores deberán de actualizar y perfeccionar sus conocimientos y técnicas.

Por otro lado, para conducir dicha transformación es necesario rechazar viejas formas de operar la dirección (el director toma las decisiones y la forma de operar el trabajo, así como los asuntos a tratar, tomando como base en el anhelo de posesión o el dominio sobre otra persona), buscando la participación activa, responsable y decidida de todos sus integrantes como lo indica la profesora, “se debería de crear un ambiente donde de manera organizada, colegiada, todos participáramos y abordáramos los temas de interés,”⁴⁵ los docentes perciben la necesidad de tener un espacio que les facilite la reflexión-acción, donde se tenga la libertad de decidir el camino a seguir, es por esto por lo que sólo es posible hacerlo a través de la práctica de buenas relaciones interpersonales y así poder acabar con el individualismo que prevalece en la institución educativa.

Estas tres señales distinguen al hombre superior;

la virtud, que lo libra de la ansiedad;

la sabiduría, que lo libra de la duda;

y el valor, que lo libra del miedo.

Confucio

1.4 LIDERAZGO.

En casi todos los centros educativos se señala la importancia del líder para el buen funcionamiento y organización del equipo de trabajo, se percibe al directivo como la

⁴⁵ RE:6(S290307)

persona idónea para ser el responsable de llevar a cabo la tarea de motivar al personal docente para producir el cambio que se espera dentro de la organización escolar.

Frecuentemente se escucha a directores que mencionan: “es que siempre es o se ha venido haciendo así”, como si todo fuera estático, todo estuviera dado, o si todo estuviera correcto; urge un cambio donde se rompan las rutinas, las tradiciones, las complacencias, y enfrentar los nuevos desafíos rescatando los saberes del colectivo para la toma de decisiones y que orienten el camino a seguir en el futuro.

1.4.1 DEFINICIÓN DE LIDERAZGO.

El Instituto Internacional de Planeamiento de la educación indica, “el liderazgo se vincula con la capacidad de generar procesos de sensibilización y convocatoria a trabajar en colaboración con otros, en el logro de los fines y los valores generalmente sepultados en el farrago de las rutinas cotidianas.”⁴⁶ De esta manera se relaciona con el poder motivar al personal docente a participar y colaborar en la transformación, donde prevalezca el trabajo en equipo y juntos decidan qué hacer y tener así una visión compartida del futuro que se intenta alcanzar.

En este sentido, el liderazgo es un medio que permite reconocer las debilidades y fortalezas, con ellas identificar las necesidades, a la vez fomentar el trabajo en equipo, y juntos construir el camino por el cual se va a transitar, y sobre todo donde siempre prevalezca el diálogo entre los participantes.

Sin embargo, Para Díaz, liderazgo “es la capacidad que posee una persona con cualidades humanas, políticas y morales superiores. Que domina el objeto de dirección a fin de lograr desarrollar una influencia decisiva en la motivación de sus colaboradores para que se comprometan, trabajen y alcancen las metas en función del objetivo común.”⁴⁷ Ahora bien, se debe entender que el director no necesariamente es el líder del colectivo docente (aunque al nombrar a alguien en un puesto de responsabilidad se comienza el camino del liderazgo por el poder que le

⁴⁶ IIPE. *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Liderazgo.* Pág. 9

⁴⁷ DÍAZ, Carlos. *El directivo y la ideología organizacional cubana.* Pág. 22

otorga), aunque sería ideal que lo fuera, pero también en varias ocasiones se coincide ser director y líder a la vez.

Para Casares, “el liderazgo es un compromiso ético de relación. El líder se compromete a influir en el grupo y sus miembros y a aportar su energía y talentos en la conducción y el logro de los objetivos [...] el líder cuenta con la entrega colectiva, decidida y comprometida de la gente.”⁴⁸

Al director se le recomienda investigar para conocer, comprender y actuar en base a la problemática que tienen los docentes, es por ello que; el líder, en vez de ser un juez que inspecciona y evalúa a las personas, es aquella persona que aconseja, ayuda a sus compañeros a que hagan mejor su trabajo, esto a su vez le permite estar aprendiendo de ellos y con ellos.

1.4.2 CARACTERÍSTICAS.

Sammons menciona al respecto, “Ningún estilo simple de dirección parece ser apropiado para todas las escuelas [...] los directores deben encontrar el estilo y las estructuras más adecuadas a su propia situación local,”⁴⁹ sin embargo, hace mención de tres características que con frecuencia son asociadas con el liderazgo exitoso:

- a) Firme y dirigido. El director es el agente clave que contribuye al cambio de muchos de los factores que afectan la efectividad escolar, se requiere que el director posea la habilidad de mediar los agentes de cambio negativos, el cambio efectivo proviene del interior de la escuela.
- b) Enfoque participativo. Desde el compartir las responsabilidades de liderazgo e involucrar de manera más general a los maestros en la toma de decisiones, es decir, fomentar la cultura de colaboración en la institución.
- c) Profesionista sobresaliente. El director se involucra y visita las aulas lo cual le permite conocer lo que sucede en cada una y sugerir ciertas estrategias de enseñanza.

⁴⁸ CASARES, David. *Líderes y educadores*. Pág. 49

⁴⁹ SAMMONS, Pam. *Características clave de las escuelas efectivas*. Pág. 27

De esta forma, el liderazgo compartido no significa soltar las riendas y hacerse a un lado, pero tampoco valerse del trabajo en equipo para imponer sus puntos de vista, el director debe promover la participación y el aprendizaje.

Para Sylvia Schmelkes, el director debe ser líder, debe apoyar y estimular, menciona al respecto: “La calidad requiere un tipo de liderazgo, basado en la experiencia y en la convicción personal, y no necesariamente en la escolaridad, edad o rango. Logra más con el ejemplo de su coherencia vital con los valores que proclama, y con su consistencia, que con la autoridad que procede de su nombramiento.”⁵⁰

En la actualidad, el director debe ser el motor principal y el más comprometido con la tarea educativa, para esto deberá conocer muy bien todo lo que acontece en torno a la comunidad, con esto logrará que el personal se involucre y participe en el proceso de hacer las cosas cada vez mejor; es decir, debe convertirse en un líder que impulsa y estimula el proceso de mejoramiento continuo.

De la misma manera Rogers, al respecto dice, “El individuo parece más satisfecho de convertirse en un proceso que en un producto [...] ello significa que una persona es un proceso en transformación, no una entidad fija y estática”.⁵¹ En base a las experiencias, el director va descubriendo nuevos aspectos y se va aceptando tal y como es, a la vez que le permite ir desarrollando confianza para vivir con quienes le rodean. Lo mejor que le puede suceder a un directivo es convertirse en líder y motivador de su personal, pero para ello los directivos tienen que aprender mucho, porque no se llega por decreto, por antigüedad, por nivel de estudios, es una dignidad que sólo los mejores y honestos pueden alcanzar.

1.4.3 EL DIRECTOR LÍDER EN LA ESCUELA.

Es muy importante para el director que quiere convertirse en líder; domine su trabajo, conozca la labor que desarrollan los docentes, es necesario estar informado de todo, tener conocimiento antes de actuar; interesarse en los profesores, alumnos, padres de familia, etc. Es por ello, que la información se encuentra en un lugar muy

⁵⁰ SCHMELKES, Sylvia. *Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*. Pág. 65

⁵¹ ROGERS, Carl. *El proceso de convertirse en persona*. Pág. 115

importante dentro de este aspecto, porque un líder sin ella poco a poco se pierde, no sabe dirigir, es como un barco sin timón en el océano, y entonces fracasará y si fracasa muchas veces pierde el liderazgo. Esto se respalda con lo expresado por Hodgts perteneciente a la teoría de las relaciones humanas, "Si la administración sencillamente tratara a las personas como seres humanos, reconociera sus necesidades de pertenencia y de sentirse importantes escuchándolas y prestando atención a sus quejas siempre que fuera posible, y permitiéndoles participar en ciertas decisiones concernientes a las condiciones de trabajo."⁵²

Todo buen directivo-líder tiene que estar consciente de que la dirección se ejerce para solucionar problemas, para ello debe estar al tanto de las necesidades, aspiraciones e intereses de los profesores, permitirles que se expresen libremente y comprenderlos ya que las personas desean ser tratadas como seres humanos.

La primera misión del líder es tener éxito; tiene que tratar de ser el mejor, saber con precisión qué se quiere hacer, siempre hacer las cosas bien, conocer a donde se quiere llegar, trazar objetivos, metas a cumplir, sobre todo trabajar en equipo y dentro del mismo fomentar la autocrítica, donde puedan socializar fortalezas y las debilidades, compartir estrategias para organizar mejor el trabajo, con esto lograr que el equipo se sienta orgulloso de pertenecer a la organización.

Jones, divide el liderazgo en las escuelas en tres categorías:

a) Generadores perceptivos profesionales, dichos directores consideran que desempeñar su papel requiere experiencia e intuición, son buenos improvisadores, buscan la armonía en vez de la discordia; b) los sustentadores del sistema, su deseo es dejar las cosas como están, por lo tanto desechan cualquier tipo de cambio, jamás se arriesgan, les gusta el orden en todo lo que hacen; c) inadecuada, dichos líderes temen su propia inseguridad, reconocen únicamente la gloria temporal de su propio puesto.⁵³

En realidad, en sus cualidades de liderazgo, el director requiere ser alegre, optimista, y sobre todo saber escuchar las quejas, peticiones y sugerencias que su personal le manifiesta, para poder conciliar las semejanzas con las diferencias, sentirse responsable de lo que no funciona adecuadamente en la institución, tener una visión de futuro deseable y una filosofía de cambio.

⁵² SEE. *El directivo como gestor escolar innovador*. Pág. 164

⁵³ JONES, Neville. *Organización y función directiva en los centros de integración*. Pág. 24-26

El trabajo endulza la vida;
pero no a todos les gustan los dulces.

Richard Hugo

1.5 TRABAJO COLEGIADO.

El trabajo colegiado es una condición necesaria que permite compartir dificultades y logros en los propósitos educativos, permite unificar metas de trabajo, formas de enseñanza y más que nada la toma de acuerdos. Es de suma importancia que el personal docente comente y reflexione en base a las experiencias de su quehacer docente.

De lo anterior surgen interrogantes al respecto: ¿es posible conseguir equipos de trabajo?, ¿cómo conseguir un equipo de docentes que trabajen satisfactoriamente en lo que se desea? Para que una escuela funcione como unidad educativa, Rodolfo Ramírez señala:

a) Todas las acciones en el aula e inclusive las que ocurren fuera de ella, estén orientadas principalmente hacia el logro de los propósitos básicos [...] b) Que existan estilos de enseñanza y de relación de los profesores con los alumnos congruentes entre sí y con los propósitos educativos [...] c) Que en la escuela existan normas acordadas entre la comunidad educativa, donde se establezcan con claridad los derechos y las responsabilidades, prevaleciendo el respeto e igualdad de oportunidades para todos.⁵⁴

Se debe trabajar todo tipo de actividades escolares, en cada uno de los grados, ejemplo: si el propósito es que los alumnos comprendan lo que leen, las actividades a realizar serán planeadas en base al desarrollo de la comprensión lectora en toda la escuela. Asimismo por lo regular en las escuelas ocurre que, cuando un alumno en un grado escolar trabaja con un profesor cuyo estilo permite que los niños participen, se expresen, se comuniquen, y en el siguiente grado trabaja con uno que entiende que ser disciplinado es estar callado, esto demuestra que no existe relación alguna entre los docentes y los niños. Con este ejemplo se afirma que esto ocurre porque aún no se tiene demasiado interés en reconocer los problemas de la escuela y tratar de mejorar las prácticas docentes.

Desde este enfoque el reto en estos días es hacer de cada escuela una unidad educativa, con metas comunes, con estilos de trabajo congruentes entre sí y sin

⁵⁴ RAMÍREZ. en JIMÉNEZ, Pedro. *La función directiva y la calidad de la educación*. Pág. 55

dejar de lado los propósitos educativos, donde se desarrollen conocimientos, habilidades, actitudes y valores, esto exige una eficaz colaboración entre todos los profesores y por supuesto una nueva forma de llevar a cabo la función directiva.

1.5.1 DEFINICIÓN.

El Instituto Internacional de Planeamiento de la educación señala, “el trabajo en equipo es una modalidad de articular las actividades laborales de un grupo humano en torno a un conjunto de fines, de metas y de resultados a alcanzar, [...] el trabajo en equipo se caracteriza por la comunicación fluida entre las personas, basadas en relaciones de confianza y de apoyo mutuo.”⁵⁵

Es fundamental el trabajo colegiado, ya que permite intercambiar experiencias, establecer juntos las prioridades (problemática, necesidades) educativas dentro de la institución, proponer y acordar algunas estrategias de solución, darle seguimiento a las acciones planificadas; lo que ocurre en el aula y en la escuela, los logros, las dificultades, los fracasos, las formas de trabajo, con la finalidad de que un asunto privado del profesor se convierta en tema que tiene influencia para toda la comunidad educativa.

El trabajo en equipo constituye una necesidad, como lo señala Bell, “un equipo de trabajo consiste en un grupo de personas trabajando juntas, las cuales comparten percepciones, tienen una propuesta en común, están de acuerdo con los procedimientos de trabajo, cooperan entre sí, aceptan un compromiso, resuelven sus desacuerdos.”⁵⁶

Pero aún reconociendo los beneficios del trabajo colegiado, en la realidad pareciera una tarea difícil llevarla a cabo en las escuelas debido a: las prácticas tan arraigadas de forma individualista que tienen los maestros, que los mantiene aislados del resto de los compañeros, el reducido tiempo dedicado a las relaciones entre el personal docente, los conflictos entre docentes que obstaculizan el trabajo por temor a ser cuestionados por su labor, todo esto son factores que detienen cualquier intento de

⁵⁵ IIPE. *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Trabajo en equipo.* Pág. 5

⁵⁶ Bell.en SEP. *Primer curso nacional para directivos de educación primaria.* Pág. 187

creación en la práctica educativa. Para que se produzcan descubrimientos y transformaciones en las escuelas, la figura indispensable es el director quien debe ser el motor para conseguir la colaboración entre sus compañeros.

A pesar de estas condiciones, existe capacidad en los maestros para trabajar en equipo en las escuelas, para hacerlo se requiere definir las acciones a impulsar, organizar el trabajo, distribuir las tareas entre el personal docente, tomar las decisiones en común para que existe un compromiso en las mismas.

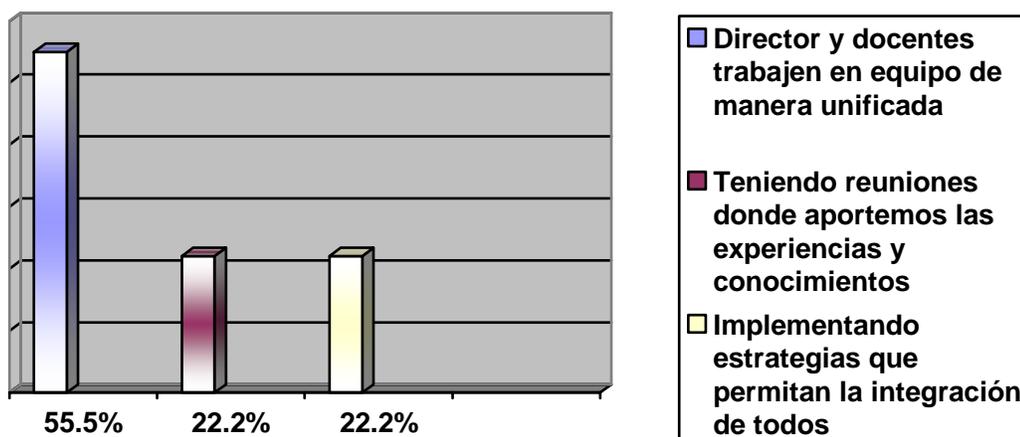
1.5.2 INTEGRACIÓN.

Aunque se encuentre identificado el problema y/o las necesidades, se sugiere escoger las alternativas óptimas, lo cual es un reto para el directivo, tiene que conocer todo el entorno, tener información de las causas y los efectos. Es aquí crucial la participación del colectivo, donde, mediante el diálogo se expresen las diferencias, los acuerdos, las coincidencias, los desacuerdos, etc. para que juntos decidan qué hacer, qué camino escoger, la elección de la alternativa más adecuada. El trabajo colectivo garantiza la participación, existe mayor número de ideas y sobre todo se asegura el compromiso y la responsabilidad al momento de actuar el plan de acción sobre el problema a tratar.

Para el Instituto Internacional de Planeamiento de la educación, “La resignificación de los espacios de reunión es una estrategia potente para propiciar un trabajo en colaboración, espacios como instrumentos eficaces para generar claridad de metas, mayores consensos y valorizar la argumentación y el aprendizaje.”⁵⁷ Por su parte los docentes aseguran que es más provechoso el trabajar de manera colectiva, tal y como lo señalan en el Apéndice “A”, a continuación se presenta la gráfica en donde se ponen de manifiesto las opiniones de los mismos ante la interrogante:

¿Cómo integrar un trabajo colegiado?

⁵⁷ IIPE. *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa. Trabajo en equipo.* Pág. 24



En evidente el reconocimiento de la trascendencia de llevar a cabo el trabajo en colaboración, pero esto requiere de nuevas formas de ver y hacer dentro de la práctica educativa, es fundamental que se disponga de confianza, comunicación y respeto entre los maestros, buscar oportunidades para el trabajo colegiado, espacios de reunión donde se estimule el intercambio entre docentes y así superar el aislamiento en que se encuentra la institución escolar.

Para poder tomar una buena decisión; resulta más fácil cuando todos los involucrados aportan sus conocimientos y experiencias, es más sencillo tener información cuando todos cooperan y comparten la que poseen, es más ligero encontrar las alternativas cuando todos piensan cómo resolver el problema, es más accesible cuando todos desean conseguir determinados propósitos, es más seguro decidir la estrategia más idónea cuando todos opinan, emiten sus criterios y se toma la decisión por consenso, es más fácil trasladarlo a la práctica cuando todos están comprometidos, se ponen a trabajar unidos y bien dirigidos. La interacción va enriqueciendo la experiencia y se van fortaleciendo todos los participantes.

Para trabajar en común desde la convicción, como sugiere Little: “un grupo se consolida, cuando existen oportunidades de planificar en común, de diseñar y construir producciones en común y cuando cada persona puede ser observada en su trabajo y recibir las opiniones de los demás.”⁵⁸ Es necesario que funcione un

⁵⁸ LITTLE. en SEP. *Primer curso nacional para directivos de educación primaria*. Pág. 195

colectivo de trabajo, que sus integrantes tengan las capacidades de comunicación, cooperación, participación en la organización y la socialización en la gestión escolar.

1.5.3 TAREAS.

El directivo de la escuela debe asumir su papel como líder académico, sin perder el buen trato, la actitud positiva de apoyo, de sugerencias y participación en las diferentes actividades con los docentes; por su parte los profesores, deben compartir sus experiencias y respetar los acuerdos en el trabajo colegiado.

El educador no puede seguir con su práctica educativa aislada, es necesario que las experiencias de su labor sean comentadas con sus demás compañeros de la institución, para que juntos reflexionen de manera crítica y compartan su trabajo de hoy; para que juntos transformen su práctica del mañana, donde la curiosidad por investigar se convierta en una necesidad de formación permanente, pues cada uno sigue siendo aprendiz.

Con frecuencia en la vida cotidiana el docente acumula experiencias por medio de la conversación y el intercambio de ideas; cuando reflexiona con sus compañeros sobre los conocimientos y opiniones dadas por el saber cotidiano sobre lo que antes se debería haber dicho o hecho dentro de su práctica, esto ayudará indudablemente a la acción futura que cada uno tendrá en cuenta para lo sucesivo y les permita actuar con mayor probabilidad de éxito.

Para Chiavenato, las relaciones humanas son las acciones y actitudes desarrolladas por los contactos entre personas y grupos y lo respalda al mencionar:

Cada individuo es una personalidad altamente diferenciada que influye en el comportamiento y actitudes de los otros con quienes mantiene contacto y está por otro lado, muy influido por los otros. Cada individuo busca ajustarse a otros individuos y a otros grupos definidos, pretendiendo ser comprendido, ser bien aceptado y participar, en el sentido de atender a sus intereses y aspiraciones más inmediatas ⁵⁹

En la realidad, en algunas escuelas existe la socialización, pudiera decirse muy estrecha con algunos compañeros docentes, suelen ser con los que más tiempo tienen conviviendo en el centro de trabajo o con los que mejores relaciones tienen, esto origina células dentro de la escuela, continuamente estos grupos reflejan puntos

⁵⁹ SEE. *El directivo como gestor escolar innovador*. Pág. 158

de vista muy diferentes sobre el trabajo escolar, y trae como consecuencia indiferencia o grupos que recorren la escuela por separado, esto a su vez genera conflictos y disputas sobre el espacio, el tiempo y los recursos.

Por lo anterior se cree que esto es clave para el trabajo en equipo, cuando hace mención Fullan, "El trabajo en equipo eficaz opera en el mundo de las ideas; analiza críticamente las prácticas existentes; busca mejores alternativas y une esfuerzos en producir mejoras y medir su valor."⁶⁰ Dentro del trabajo en equipo se debe tener una disponibilidad para el cambio; cambiar es difícil, pero es posible, para ello existen nuevas opciones, decisiones y nuevos compromisos; como profesor crítico estar abierto a lo diferente, ser transformador con la esperanza de que es posible intervenir para mejorar, esperanza de que profesor - alumnos pueden juntos aprender y enseñar.

Ahora bien, como lo menciona Skinner, "A la gente con problemas no se le debe decir qué hacer, sino que deben encontrar soluciones dentro de sí mismos."⁶¹ Los docentes deben encontrar mejores formas de trabajar en el futuro con sus alumnos y con su escuela misma, sólo ellos pueden imaginar las posibles consecuencias de sus acciones y cambiar las circunstancias por las que están pasando. La educación es primordialmente una preparación para el futuro; en relación a ello Antonio Medina menciona:

En modelos más abiertos, participativos y democráticos de currículo (modelo práctico o de proceso), en los que se permite a los profesores responsabilidades en el proceso de elaboración, desarrollo, investigación y control del currículo, y se otorga un protagonismo considerable a los centros educativos y a los equipos docentes, éstos han de adecuar, de forma creativa y funcional, tales principios a los contextos específicos de cada realidad.⁶²

Desde este enfoque el reto en estos días es hacer de cada escuela una unidad educativa, con metas comunes, con estilos de trabajo congruentes entre sí y sin dejar de lado los propósitos educativos, donde se desarrollen conocimientos, habilidades, actitudes y valores, esto exige una eficaz colaboración entre todos los profesores y por supuesto una nueva forma de llevar a cabo la función directiva.

⁶⁰ FULLAN, en JIMÉNEZ, Pedro. *La función directiva y la calidad de la educación*. Pág. 58

⁶¹ SKINNER, B.F. *Reflexiones sobre conductismo y sociedad*. Pág. 17

⁶² MEDINA, Antonio. *Didáctica general*. Pág. 188

A manera de conclusión, la institución educativa necesita una nueva forma de organización, requiere que el director conozca a fondo la misión de la escuela, el trabajo de cada profesor para realizar una función directiva que de la administración escolar se oriente a la dirección educativa; para ello, la enseñanza y el trabajo educativo con los alumnos debe ser la tarea más importante prevaleciendo siempre y en todo momento una eficaz colaboración profesional entre el personal docente, en donde el personal docente y directivo asuma su responsabilidad por los resultados educativos logrados.

2.- GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN ESCOLAR.

Alicia le preguntó al gato: “Por favor, ¿me podrías decir por dónde tengo que ir?.”

“Eso depende de hacia dónde quieras ir”,

respondió el gato.

“No me importa adónde”, dijo Alicia.

“Entonces, da igual el camino que escojas”,

aclaró el gato.

Lewis Carroll

2.1 GESTIÓN ESCOLAR.

El fenómeno educativo se ha venido abordando desde distintas perspectivas, en la actualidad esto no es suficiente ya que se debe ver el vínculo entre el quehacer o hacer de la práctica educativa y las teorías, ya que cada una de ellas aporta sus propios esquemas conceptuales, enfoques, tendencias y escuelas de pensamiento.

El enfoque desde la perspectiva de la teoría crítica que aquí se aborda, busca explorar las posibilidades de transformar el orden social por medio de una praxis humana, en busca de un cambio histórico cualitativo, esta perspectiva está en contra de visiones positivistas e idealistas, ligadas al método científico. Desde esta postura la educación es un proceso en construcción, que incluye el análisis del comportamiento humano, el desarrollo curricular basado en la escuela, el mejoramiento de programas de enseñanza, la planificación de los sistemas educativos.

El concepto de gestión escolar incluye múltiples aspectos de la vida cotidiana de la escuela; lo que hace el director, lo que hacen los docentes, las relaciones interpersonales, los asuntos que se abordan y la forma en que se abordan.

Para este capítulo y con la finalidad de conocer información de campo, la cual permitiera conocer y analizar la forma de llevar a cabo la gestión educativa al interior de la escuela primaria “José Ma. Morelos” de la zona escolar 156 de Jacona, Mich.,

se aplicó un cuestionario el cual corresponde al Apéndice “B”, en el mes de marzo del 2007, el cual fue contestado por el director y ocho docentes de la escuela referida; Para la organización de la información se utilizó la siguiente codificación.*

Así mismo se aplicaron seis entrevistas, de las cuales 5 fueron a docentes frente a grupo y una al director de la institución, con la finalidad de profundizar y enriquecer la información y en algunos casos permitir cruzar la información entre las encuestas realizadas, para su codificación se utilizó lo siguiente RE:1(P200307) RE=indica el registro de la entrevista, número, la primera letra dentro del paréntesis indica el nombre de la persona entrevistada; los números, el día, mes y año en que se realizó dicha entrevista.

2.1.1 DEFINICIÓN DESDE LA POSTURA DE LA ADMINISTRACIÓN.

A inicios del siglo XIX la gestión escolar es vista desde la postura de la administración; Fayol por ejemplo, se inclinó por la llamada organización lineal, “[...] ésta se basa en los principios de unidad de mando o supervisión única, unidad de dirección, centralización de la autoridad [...] las funciones del administrador debían ser: la investigación, previsión, planteamiento, organización, coordinación, mando y control.”⁶³ Este enfoque de la gestión los sujetos (maestros, alumnos) son tomados como objetos manipulables, como simples máquinas, el trabajo se divide en pequeñas células y con ello se ignoran los problemas, las necesidades, el contexto sociocultural, por lo tanto, en esta visión no hay lugar para las relaciones interpersonales.

La función del director está desvinculada del trabajo del docente, ya que se limita a dirigir y a administrar mientras que el maestro realiza su labor de manera aislada y sólo se ocupa de los alumnos que tiene a su cargo. Por el contrario, a las escuelas

* E3: P1 (Mar/07), E: significa encuesta, número de la encuesta; P: significa pregunta, número de la pregunta, el mes y año de su realización. En algunas preguntas se tomó la mayor frecuencia como resultado, pero en otras ocasiones también se tomó la menor como elemento para la contrastación de la información.

⁶³ FAYOL, en SEE. *El directivo como gestor escolar innovador*. Pág. 30

se les sugiere contar con otras formas de llevar a cabo el trabajo, iniciando con la desaparición de los puestos de control y supervisión, y dar paso a la organización que permita a la institución detectar su problemática, sus necesidades y juntos proponer alternativas de solución para el bien de la comunidad escolar.

Para Schmelkes,

La gestión escolar no es sinónimo de administración escolar, aunque la incluye; la organización escolar es, junto con la cultura escolar, consecuencia de la gestión...la gestión escolar está asociada con la planeación escolar... las interrelaciones que la escuela establece y la forma en que procura que se tomen las decisiones no son fruto del azar, sino de la intencionalidad colectiva.⁶⁴

De lo anterior se puede decir, dependiendo de la manera como se tomen las decisiones, de la forma como se dan las interrelaciones en la escuela, esto va ir creando una imagen con la cual se identifiquen en lo posterior los maestros que pertenecen a dicha institución. En la actualidad la escuela necesita un nuevo estilo de gestión, que les permita aprender tanto a los alumnos, maestros, y al director, para lo cual se requiere primeramente una nueva forma de organizar la institución.

Por su parte Guerrero aporta lo siguiente, "Al hablar de gestión también se alude a las acciones de los sujetos en la organización, pues los maestros y directivos se convierten en sujetos dinámicos dentro de la vida escolar, ya que sus decisiones, construidas sobre saberes, certidumbres, prácticas docentes y prioridades le imprimen a la escuela una dinámica particular."⁶⁵ La institución y sus diferentes prácticas tienen que ser analizadas dentro de su contexto, ya que cada centro educativo tiene su historia muy particular.

La gestión de la educación requiere que la escuela sea el punto de partida de las reflexiones del colectivo docente, identificando qué es lo que se necesita para garantizar una experiencia de aprendizaje efectivo, con los requerimientos que la población necesita. Con esto se pretende crear en la escuela un espacio de reflexión que permita tomar las decisiones de forma autónoma y colegiada, que guíen el proyecto educativo.

⁶⁴ SCHMELKES. en SEP. *Primer curso nacional para directivos de educación primaria*. Pág. 126

⁶⁵ GUERRERO. Cuauhtémoc. *Contenidos y desafíos de la gestión escolar*. Pág. 16

Las acciones aisladas y la escasa cultura de colaboración son el resultado del modelo administrativista, debido a que las tareas educativas se delimitan y de esta manera se asignan responsabilidades individuales a cada maestro; por lo tanto, no se producen relaciones de cooperación, asistencia y ayuda.

Los equipos de trabajo son prácticamente inexistentes y cuando logran mantenerse, con frecuencia se la pasan enfrentados con el director y en ocasiones entre propios compañeros. Una escuela puede ser mejor si los maestros, conjuntamente con el director, logran construir un equipo donde compartan algunos propósitos, donde se puntualicen de manera clara las metas y acciones a desarrollar, tomando como prioridad el fortalecimiento del proceso enseñanza-aprendizaje. En las instituciones donde el personal docente se organiza y trabaja en base en un diagnóstico real de las necesidades detectadas, así como las fortalezas y las debilidades, tienen mayores posibilidades de alcanzar el éxito en su labor cotidiana.

2.1.2 DESDE LA VISIÓN COMPARTIDA.

Elizondo hace referencia a que, “[...] la gestión escolar es un concepto y una práctica en construcción, en la que todos los actores deben participar [...] la gestión otorga particular importancia a: El liderazgo directivo en la concreción de procesos, la planeación como tarea ineludible del quehacer educativo y el trabajo colegiado como base de la acción.”⁶⁶

Lo anterior obliga al maestro y al director a reflexionar conjuntamente sobre el nivel de su participación, se sabe que el reto de hoy es propiciar el desarrollo de un nuevo funcionamiento y modo de conducir el sistema educativo, que responda a las necesidades y características de cada escuela; para ello es necesario que los docentes, como sujetos en el colectivo, proyecten, construyan objetivos y estrategias compartidas en los equipos pedagógicos.

Desde este punto de vista, la gestión se concibe como una orientación a la organización de la escuela partiendo del diagnóstico, cómo se encuentra y hacia

⁶⁶ ELIZONDO, Aurora. *La nueva escuela, I. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. Pág. 26

donde se propone llegar, de modo que el trabajo docente resulte práctico con la toma de decisiones en lo colectivo y que sea la guía del proyecto escolar.

Un poco más a profundidad en la temática presente, Elmore hace referencia que, “Para cambiar en sentido amplio y en profundidad, la cultura, hay que incidir en el funcionamiento interno de las instituciones, en el reparto del poder en los centros, mejorar la estructura del puesto de trabajo de los docentes y distribuir el control de la educación.”⁶⁷ Dependiendo de la postura que se tome ese reparto de poder y ese control que menciona, aquí la interpretación es de visión compartida, de respeto mutuo, de colaboración, de lo justo, o sea, conforme a valores que favorezcan la convivencia y solidaridad. Como por ejemplo, como lo narra el profesor José Luís “la gestión escolar es la participación activa de todos los que conformamos aquí el consejo técnico, no solamente en la cuestión del proceso educativo, sino también de ver el mejoramiento de la estructura física de la institución.”⁶⁸

Por lo anterior, se recomienda que la escuela esté abierta a la participación de los maestros, juntos lleguen a la toma de decisiones como órgano colegiado que responda a las necesidades educativas de la institución, donde la organización de la escuela sea responsabilidad de todos, la función del profesor sea la enseñanza, la función del alumno aprender y la del director asesorar y coordinar el proceso enseñanza aprendizaje.

Se recomienda que la escuela cuente con un proyecto elaborado por los profesores en base a las prioridades y necesidades que presenta, para su operatividad se establecen las actividades a desarrollar en un marco de responsabilidad y respeto, por lo tanto deja de ser un requisito que hay que cumplir ante la exigencia de la supervisión escolar y pasa a ser el camino que la escuela recorre hacia el logro de los objetivos establecidos.

Aunque se sabe que de poco servirá la participación de los maestros en la toma de decisiones colectivas si la escuela no tiene la autonomía suficiente para poder decidir y poner en práctica sus propuestas, para esos casos donde se deben impulsar y

⁶⁷ ELMORE. en ESPELETA, Justa. *La gestión pedagógica de la escuela*. Pág. 87

⁶⁸ RE:5(JL290307)

buscar esas oportunidades, teniendo presente esa visión de futuro que se desea construir, o sea, que juntos se establezcan los objetivos y los resultados que se desean o piensan alcanzar; se trata, en definitiva, de establecer el rumbo, el cual sea el guía que permita dirigir con éxito la escuela, y así se pueda ir ganando, en base al trabajo realizado y a los resultados obtenidos, esos espacios y el reconocimiento por parte de las autoridades educativas.

Lo anterior sitúa la importancia de la colaboración, del trabajo entre los docentes, para lo cual Armengol hace referencia: “Colaborar requiere, por una parte, la decisión y el esfuerzo de los implicados y, por otra, la existencia de una cultura generalizada de colaboración así como el establecimiento de una estructura organizativa que la favorezca y se dote de actividades que la impulsen y den consistencia.”⁶⁹

Esto lleva a pensar en la necesidad que en la escuela se reflexione sobre el aspecto, donde se pueda intercambiar experiencias y conocimientos entre el personal que integra la institución; para ello se tendrá que dejar la forma en que tradicionalmente el docente ha venido realizando su trabajo, donde el maestro imparte sus clases de manera aislada, como simple transmisor del currículum, encerrado en su salón, sin ningún tipo de relación con sus compañeros, a dar paso a una participación más activa a partir de la iniciativa de los profesores, en donde se sientan cómodos y que exista un vínculo entre ellos, o sea que se pongan la camiseta del equipo.

⁶⁹ ARMENGOL, Carme. *El trabajo en equipo en los centros educativos*. Pág. 7

*“Vivir es ser capaz
-en respuesta a los múltiples desafíos de la existencia-
de resolver problemas y
de tomar buenas decisiones y
no hacer ostentación de nuevos conocimientos”*

Michel Fustier

2.2 MODELOS DE GESTIÓN ESCOLAR.

Hasta el momento se ha venido trabajando con el estilo de la administración escolar, en la idea de seguir al pie de la letra cuestiones decididas por otros y que muchas veces no son aplicables en el contexto, pero que se vienen realizando. Como lo señala el maestro Abel “cumplir por ejemplo con documentación o con algunas actividades que vienen marcadas podemos decir así entre comillas como obligatorias, ya que algunas son oficiales y otras extraoficiales (becas del programa oportunidades, cruz roja, cooperativa escolar), pero que también se hacen ya por tradición.”⁷⁰ De ahí la necesidad de transformar el sistema educativo, buscando nuevas formas de operar y darle un sentido de funcionalidad; pero antes de poder dar alguna propuesta, es primordial analizar cómo se han definido hasta ahora los siguientes modelos de gestión escolar; lo cual permitirá presentar nuevas perspectivas en la gestión educativa, así como sus tareas y el rol que desempeñan los principales agentes educativos.

2.2.1 ADMINISTRACIÓN ESCOLAR.

Por lo anterior y tomando como punto de partida el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de Buenos Aires, define a la administración escolar como: “las actividades que se refieren al planeamiento, la instrumentación, la coordinación, la gestión y el control de los servicios.”⁷¹ En este modelo de administración escolar se dirige la educación como cualquier empresa, la dirección está fuera de contexto con respecto a las tareas pedagógicas, donde cada persona

⁷⁰ RE:2(A220307)

⁷¹ IIPE. *Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa.*
Pág.7

tiene su jefe y trabaja individualmente, recibiendo disposiciones oficiales de tipo vertical, se desconocen las diferencias entre las poblaciones estudiantiles, las demandas o necesidades, en pocas palabras, no hay autonomía para decidir que es lo de mayor prioridad en la escuela.

En este modelo de la administración, las tareas pedagógicas o responsabilidades se le asignan a cada profesor de forma individual, lo cual genera falta de comunicación, cooperación, consulta, apoyo y formación entre los docentes de la institución; lo que genera esfuerzos individuales, no siempre con éxito. Por su parte, la institución ejecuta al pie de la letra las políticas educativas y las decisiones de otras personas ajenas.

Por lo tanto se hacen necesarios nuevos caminos para la construcción de una gestión educativa capaz de abrir las escuelas al aprendizaje permanente, mediante la existencia de equipos de trabajo, donde la reflexión y construcción colectiva de la práctica cotidiana sean los ingredientes principales. Por ejemplo: cuando un compañero requiera la ayuda sobre algún aspecto académico, la cultura de la colaboración permite que esas deficiencias que obstaculizan su labor se pongan en común; así, el colectivo estará en condiciones de brindar ayuda, de igual forma permite aprender unos de otros, ya que se aprovecha la diversidad de estrategias que posee cada uno de los docentes.

Para mejorar esa práctica educativa tan anhelada, primeramente se tiene que analizar su práctica cotidiana y partir de ahí para focalizar un problema detectado con los compañeros, una vez percibido y tomada la decisión de actuar en relación a él, valorar colectivamente las posibles alternativas de solución, vistas como una proyección a futuro que permita mejorar la educación de los alumnos.

Desde esta perspectiva, la acción es colectiva, ya que el trabajo se centra en revisar en forma conjunta las prácticas, donde el diálogo y el debate permiten confrontar perspectivas, expectativas, intereses y propuestas, mismas que son necesarias para establecer acuerdos entre todos los involucrados en el proceso enseñanza-

aprendizaje, dando como resultado la base del proyecto educativo y a su vez del trabajo colegiado.

El intercambio y la ayuda entre docentes, son factores para mejorar la práctica educativa, en las reuniones los docentes de mayor experiencia comparten sus conocimientos sobre algún aspecto. En la escuela, cuando se alcanzan deseos compartidos, se desarrollan proyectos para abatir los problemas, se toman las decisiones más viables, se impulsan innovaciones, y sobre todo, se trabaja para construir un futuro viable o deseable.

El deseo de cambiar esta administración escolar que se está viviendo, hacia una gestión real donde la participación sea una actividad colectiva que permita pensar y ver las cosas de distinta manera para poder tener una nueva organización escolar, basada en la cooperación entre iguales y que lleve a generar aprendizajes significativos en los alumnos.

2.2.2 BUROCRÁTICO.

Por su parte, Weber muestra el Modelo burocrático, y hace mención: "la burocracia tiene las siguientes peculiaridades [...] carácter legal de las normas y los reglamentos, carácter racional y división del trabajo, impersonalidad en las relaciones, jerarquía de autoridad, rutinas y procedimientos estandarizados."⁷² Estas características son muy lineales, cerradas, encajonadas, debido a la división de las funciones y responsabilidades e inclusive los límites y el poder que debe asumir cada persona, en la burocracia se organizan los cargos por jerarquía, la cual impone orden y subordinación.

Así lo describe la profesora en la entrevista: "La mayor parte de las decisiones ya sabemos que las toma el director, tenemos el problema, la falta de organización, no son tomadas en cuenta nuestras opiniones, tenemos que sujetarnos o ajustarnos a lo que se nos encomienda y nada más."⁷³

⁷² WEBER.en ELIZONDO, Aurora. *La nueva escuela, I. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. Pág. 26

⁷³ RE:6(S290307)

En este modelo importa más el cargo que la persona, dependiendo del nivel jerárquico de autoridad se toman las decisiones sin que tengan algo que ver los conocimientos o la preparación con que se cuente, el desempeño de una persona se califica por su nivel de apego a las normas ya previamente establecidas, con ello se dejan de lado las necesidades y condiciones que imperan en los diferentes contextos sociales.

El directivo, dentro de este modelo, es considerado “un individuo privilegiado de la estructura jerárquica y sus funciones principales son la vigilancia y el control para que el orden establecido se conserve y así asegurar el cumplimiento de objetivos planificados.”⁷⁴

Pese a ello, las condiciones sociales han cambiado, los retos que enfrenta la educación son distintos, por ello resulta importante encontrar otras formas de ver y organizar los centros educativos, así como el trabajo que los docentes desarrollan en la institución educativa; hoy se considera que la solución a dichos problemas está en las escuelas, esto quiere decir que le corresponde a ella resolverla ya que es ahí donde se originan, por lo tanto, es importante la participación del personal que integra el plantel educativo.

2.2.3 EMERGENTE.

A continuación se presenta el modelo denominado: emergente, éste se ha ido elaborando acorde con las políticas educativas internacionales, y lo han promovido como un modelo alternativo que permite logros cualitativos en la educación, Elizondo lo define como: “la conducción y dirección del sistema educativo hacia el logro de procesos educativos de calidad, donde la administración escolar y los cuerpos docentes se abocan a privilegiar las tareas académicas que implica la realización del proceso enseñanza-aprendizaje.”⁷⁵

Primeramente, señalar que dentro de este enfoque se puede situar a la denominada gestión participativa. Ahora bien, lo rescatable de este modelo es la apertura que se

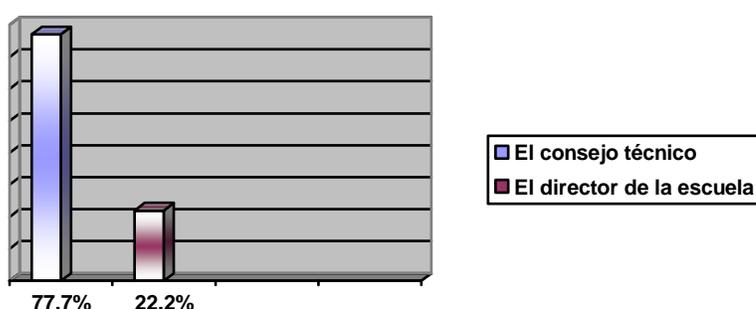
⁷⁴ ELIZONDO, Aurora. *La nueva escuela, I. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. Pág. 80

⁷⁵ Ibid. Pág. 83

da a la participación de los agentes educativos, para que juntos decidan el camino a seguir que los lleve al logro de los propósitos planeados, tomando en cuenta el contexto particular donde se ubica la escuela.

A continuación se presenta una gráfica en donde los maestros encuestados⁷⁶ (correspondiente al Apéndice “B”), manifiestan quienes intervienen en la toma de decisiones en la escuela.

¿Quién toma las decisiones sobre el trabajo a realizar? ¿Por qué?



La información de la gráfica se complementa con lo que describe el director de la escuela, “Necesitamos hacer algunos cambios, hemos estado intentándolo poco a poco, queremos que la función del consejo técnico no solamente sea de dar información, pero yo encuentro cierta resistencia en mis compañeros para el cambio, somos muy celosos de lo que sabemos, no lo compartimos.”⁷⁷ La gestión escolar

⁷⁶ E3:P6(Mar/07)

⁷⁷ RE:5(JL290307)

requiere una transformación donde la escuela sea la base de ese cambio, porque es en ella donde se manifiestan primeramente las demandas educativas de la sociedad, por lo tanto debe atender las necesidades de sus estudiantes, para lograrlo se requiere de la cooperación y de las autoridades educativas.

Es decir, se trata de analizar los problemas principales de la escuela, no de un maestro, sino lo que afecta al colectivo docente; así mismo, la solución que se enfrenta debe ser aplicada en la misma escuela con la participación comprometida y responsable del personal que integra la institución escolar, donde reine el diálogo, cooperación y respeto que lleve a tomar acuerdos o decisiones e integrar un trabajo colegiado que de como resultado la elaboración de un proyecto que guíe las aspiraciones. En pocas palabras, todos los sujetos que tienen alguna relación con el centro educativo deben hacer y sentir suya la gestión escolar.

2.2.4 DE PROCESO.

Al respecto Antúnez, señala lo siguiente, “[...] el modelo que llamamos de proceso. Nos interesa mucho lo que ocurre en la escuela, cómo se discute, cómo se llevan a cabo los acuerdos; interesa mucho el cómo se desarrolla el proceso, pero también el producto final [...] el proyecto defiende y asume unos determinados valores de equidad, de respeto y de igualdad de oportunidades.”⁷⁸ En esta propuesta continuamente los docentes deben revisar la información que de muestras sobre cómo van las cosas, qué falta, dónde se encuentran y cuál es el paso a seguir. Para ello, es necesario que los maestros y director tengan una motivación, lo cual van a lograr cuando sientan que sus opiniones son tomadas en cuenta, y juntos identifiquen el sentido que tiene el implementar cambios en la escuela.

Por su parte, el Instituto Internacional de Planeamiento de la Educación de Buenos Aires menciona, “La gestión educativa estratégica es vista como un conjunto de procesos teórico-prácticos integrados horizontal y verticalmente dentro del sistema educativo, para cumplir los mandatos sociales.”⁷⁹ En la actualidad, y con esta

⁷⁸ ANTÚNEZ. en SEE. *Guía de actividades para la supervisión escolar*. Pág. 20

⁷⁹ IIPE. “Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa”. Pág. 16

propuesta de gestión, se espera que en realidad, el director como responsable de la institución educativa y dentro de la gestión, esté en condiciones de poder asegurar e integrar nuevas prácticas pedagógicas innovadoras dentro de la escuela, las cuales permitan facilitar, acompañar, comunicar y motivar el trabajo docente.

Del análisis presentado de los modelos de gestión, se recomienda llevar a la práctica la gestión educativa estratégica, porque permite a la escuela elaborar un diagnóstico, que implica el reconocimiento de que existen problemas educativos específicos y el convencimiento de que deben resolverse con una buena organización, donde se logra orientar los esfuerzos en un plan donde lo pedagógico resulta lo más importante de la labor docente y les permite estar consecuentemente abiertos al aprendizaje, dejando atrás las rutinas del trabajo aislado, propongan acciones o actividades que atiendan las necesidades de los alumnos considerando el contexto familiar y comunitario.

Si no aprendemos de la historia,
nos vemos obligados a repetirla. Cierto.

Pero si no cambiamos el futuro, nos
vemos obligados a soportarlo.

Y eso podría ser peor.

Alvin Toffler.

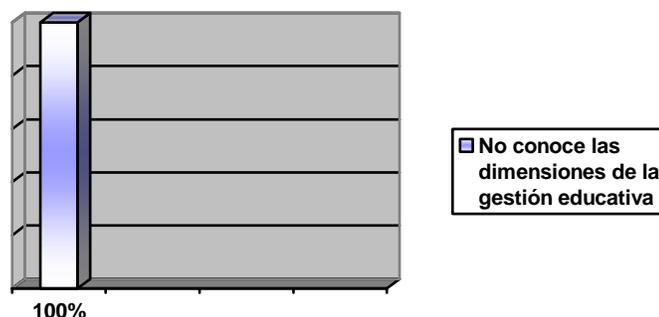
2.3 DIMENSIONES DE LA GESTIÓN ESCOLAR.

La SEE hace referencia, “La realidad escolar es una, compleja y multidimensional y para comprenderla se requiere hacerlo por partes; ése es el sentido y pertinencia de la elaboración de las dimensiones de la gestión escolar.”⁸⁰

La escuela está dedicada socialmente a la formación de sus alumnos para contribuir al desarrollo de la sociedad; dentro de este proceso hay acciones que se clasifican actualmente dentro de las escuelas, de orden: pedagógico, administrativo, de organización y social comunitario. Esta organización permite observar, analizar,

⁸⁰ SEE. *El directivo como gestor escolar innovador*. Pág. 131

criticar con mayor detalle lo que acontece al interior de la institución escolar y conocer cómo está funcionando cotidianamente la escuela; en otras palabras, permite ver lo que se hace (o lo que se está dejando de hacer) y cómo se hace al interior. Desafortunadamente la gráfica que a continuación se presenta es señal del desconocimiento en materia de gestión escolar que se tiene en la escuela.



Nota: Este porcentaje se obtuvo de las seis entrevistas aplicadas.

Pese al desconocimiento anterior por parte de los maestros, para la organización de la gestión escolar, la SEE hace la siguiente referencia en: dimensión pedagógico-curricular, organizativa, administrativa y comunitaria; siguiendo el orden presentado se hace mención, primeramente a la dimensión pedagógica-curricular: “se refiere a los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje.”⁸¹ Este aspecto es el que más interesa precisar por la ingerencia directa que tiene en la investigación, por lo que se aborda con mayor detalle; en ella se contemplan las diferentes formas de entablar las relaciones interpersonales en la escuela, los acuerdos que se establecen entre el personal docente y el director para la aplicación del currículo nacional; en pocas palabras, la manera de planear y ejecutar la enseñanza.

La forma peculiar de cada maestro para conducir el proceso de enseñanza aprendizaje se construye a partir de las experiencias personales de vida y la misma formación docente. Asimismo, con base en ésta se elabora la mayoría de los conceptos que determinan el estilo de enseñanza, por ejemplo: enseñar, aprender,

⁸¹ Ibid, Pág. 132

evaluar, planear, etc. Tales concepciones son muestra del significado que tiene para el profesor lo de que es enseñar y cómo el alumno aprende. Por eso, al explicar los logros de aprendizaje de los alumnos, también se debe considerar cómo los docentes conciben, planean y ejecutan su labor docente.

El trabajo cotidiano en las aulas ofrece al docente un escenario propicio para impulsar los cambios necesarios dentro del proceso enseñanza-aprendizaje de los alumnos, lo importante es que los diferentes estilos de enseñanza que se practican en la escuela, se pongan en común dentro del colectivo de maestros y esto se convierta en una oportunidad para conocer las limitaciones y así construir alternativas de acción, las cuales conduzcan y a la vez mejoren la práctica docente.

Compartir con los compañeros las experiencias de forma particular en las reuniones de consejo técnico, permite iniciar una reflexión sobre la manera en que cada uno resuelve o propone para resolver alguna situación; con ello se enriquece todo el colectivo, ya que cada uno ve en su grupo la necesidad de diferente manera; por lo tanto, los comentarios ayudan a identificar algunos aspectos que están fortalecidos y otros que requieren más atención dentro de la práctica docente. De igual manera, se inicia un proceso de comunicación y socialización de resultados que enriquecen a cada uno de los participantes.

A continuación se da paso a la dimensión organizativa; “Se refiere, por una parte, a la forma de organizar el funcionamiento de la escuela, a las instancias de participación y la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela: las comisiones docentes, el consejo técnico escolar”.⁸² Dentro de este aspecto están consideradas las comisiones que tienen los docentes en la escuela, como por ejemplo: para la organización y realización de los actos cívicos y socioculturales, la cooperativa escolar, higiene, deportes, periódico mural, acción social. Tal como lo señala el maestro: “Está organizado por comisiones, más que nada que llevan al funcionamiento de la escuela”,⁸³ o como lo expresa otro docente:

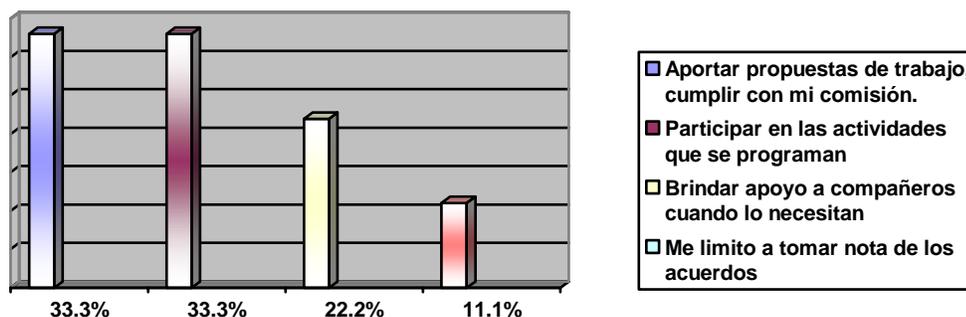
⁸² Ibid, Pág. 133

⁸³ RE:1(P200307)

“con las actividades que le pertenece a cada maestro de acuerdo con su plan de trabajo de la comisión.”⁸⁴

Esta información es muestra de la división del trabajo, la cual está por delegación de tareas, en donde cada una es responsable de elaborar su propio plan de trabajo que se pretende llevar a cabo durante el año escolar; pero esto también, es señal del desconocimiento por parte de los demás compañeros de lo que cada comisión tiene como metas programadas a realizar. Inclusive un poco más a profundidad se puede observar en las respuestas que se vertieron a la interrogante:⁸⁵

¿En qué consiste tu participación al interior del consejo técnico?



Dentro de estas respuestas se puede percibir la manera muy particular de cada uno de los maestros para desempeñar su rol dentro de esta dimensión, inclusive no se tiene claridad al momento de indicar cuáles son las actividades que se tienen programadas en cada comisión, parece que el personal se hace el desentendido, puede ser por la falta de seriedad, responsabilidad, apatía, etc. Por lo tanto, se requieren cambios en donde prevalezca mayor participación de los docentes en trabajo en común para construir, conocer, apoyar cada una de las comisiones y poder enriquecer las mismas.

Por su parte la dimensión administrativa, “Alude al complejo de tareas que permiten o facilitan el funcionamiento regular de la escuela, basadas en una coordinación permanente de personas, tareas, tiempo, recursos materiales [...] a la administración

⁸⁴ RE:4(R280307)

⁸⁵ E2:P13(Mar/07)

de personal [...] vínculos y relaciones que la escuela tiene con la supervisión escolar.”⁸⁶ Por su parte el maestro Rafael lo percibe de esta manera “es una labor que se tiene que andar al pendiente de lo que hace falta aquí en la escuela, por ejemplo: el mobiliario.”⁸⁷

En realidad, desde esta perspectiva, el docente es un objeto al que se puede manipular al antojo, dejando de lado lo humano, no se reconocen las necesidades propias de cada maestro, no se le toman en cuenta sus opiniones para la toma de decisiones, ya que lo administrativo viene en cascada por disposiciones de la SEP; por ejemplo, Silvia simplemente señala “darle los trámites legales a la documentación de los alumnos.”⁸⁸ Dicha documentación en su mayoría es repetitiva, se tiene que entregar en varios tantos, demasiada información, lo que le quita tiempo al docente para la atención al proceso enseñanza-aprendizaje; ante esta situación, el profesor muestra obediencia y acata las disposiciones de la autoridad administrativa, ante la advertencia de alguna posible sanción. Pese a ello, hay que recordar que el éxito del director depende en gran parte de las buenas relaciones que logre entablar dentro de la escuela, donde prevalezca el respeto a las opiniones de los demás.

Por último, la dimensión comunitaria y de participación social: “Hace referencia al modo en que la escuela conoce y comprende las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad de la que es parte; así como a la forma en la que se integra y participa de la cultura comunitaria.”⁸⁹ Esta vinculación se demuestra con la gráfica⁹⁰ que a continuación se presenta, en donde se ponen de manifiesto las causas que los docentes designan al bajo nivel escolar.

¿Cuáles son las causas del bajo nivel escolar?

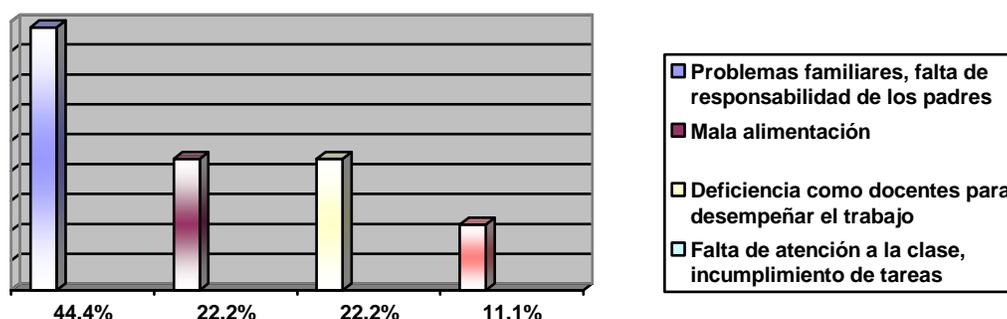
⁸⁶ SEE. *El directivo como gestor escolar innovador*. Pág. 133

⁸⁷ RE:4(R280307)

⁸⁸ RE:6(S290307)

⁸⁹ SEE. *El directivo como gestor escolar innovador*. Pág. 133

⁹⁰ E2:P12(Mar/07)



De esta información se percibe la necesidad de coordinar la educación escolar, la extraescolar con sus variantes (familiar y comunitaria), pues ellos interactúan y colaboran en una acción común que debería ser compartida y explicada de la mejor manera posible.

El impulsar el desarrollo de una escuela participativa en un medio vivo, daría calidad a la vida escolar y a la vida ciudadana y, a la vez, contribuiría al desarrollo de una mejor socialización, convivencia y participación ciudadana.

La participación de las familias en la vida escolar se efectúa a través de las asociaciones de padres de familia, cuya contribución se refleja en la organización escolar y la captación de recursos para el funcionamiento de los centros escolares. Resulta importante que la asociación de padres de familia (APF), aún cuando como grupo social tenga puntos de vista e intereses distintos a los del profesorado, puedan participar en las tareas escolares y en la definición del modelo escolar que les permita a sus hijos capacitarse y desarrollarse en la vida futura.

La confianza es la forma
más elevada
de la motivación humana.

Stephen R. Covey

2.4 EL EQUIPO PEDAGÓGICO.

En los últimos años se han hecho reformas educativas, donde principalmente se destacan los planes y programas de estudio, la renovación de los métodos de

enseñanza, en la búsqueda de teorías pedagógicas, sin embargo con lo referente a la organización del equipo pedagógico no se le ha dado la importancia deseada.

Los maestros van aprendiendo a través de las vivencias de su práctica diaria que van acumulando, las cuales les sirven para ir construyendo nuevos conocimientos que posteriormente podrán utilizar con sus alumnos, de ahí la importancia de poder trabajar mediante un proyecto colaborativo donde los docentes conozcan, valoren y pongan en común sus perspectivas de solución ante la problemática existente en su centro de trabajo.

Ahora bien, la SEP describe, “El equipo pedagógico gesta y desarrolla las tareas pedagógicas, participa en el análisis reflexivo, y organiza sus aportes y tareas en el marco del proyecto definido y asumido colectivamente [...] A su vez, es el espacio donde es posible gestar la responsabilización, la autonomía, el intercambio, y la apertura a la comunidad escolar.”⁹¹

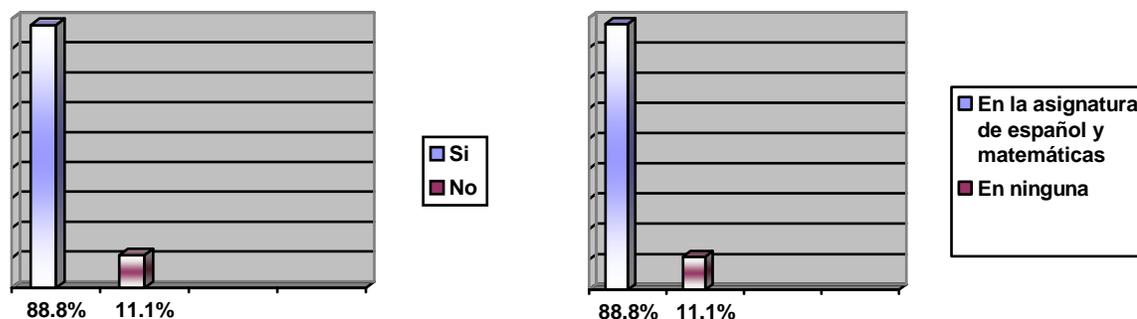
Para la formación y el funcionamiento adecuado de un equipo, es necesario que entre sus integrantes exista una buena comunicación, un trabajo colegiado, cooperación y organización dentro de la labor educativa. Cuando se trabaja en grupo, sus integrantes se enriquecen por la diversidad de ideas y recursos, les permite contrastar puntos de vista, facilita el reparto de tareas y responsabilidades y posibilita que los acuerdos tomados sean asumidos por todos los miembros del colectivo. Aunado a ello, se requiere un cuerpo directivo con capacidad de liderazgo, que le permita proponer a sus docentes y que asuma una gestión escolar participativa.

Por ello, Mendoza señala, “Si la escuela realmente conoce su contexto, puede conocer cuáles son las necesidades y las expectativas de la comunidad respecto a la escuela, así como su potencial de colaboración, entonces puede generar prácticas distintas con resultados de aprendizaje distintos.”⁹² Precisamente la gráfica que aparece enseguida muestra la evidencia del requerimiento de poder trabajar en

⁹¹ SEP. *Antología de gestión escolar*. Pág. 48

⁹² MENDOZA, Emma. “*Calidad de la educación y organización escolar en debate*”. Pág. 9

equipo en la escuela primaria ante el cuestionamiento ⁹³¿Tiene alumnos con bajo desempeño escolar?, ¿en qué asignatura?



Esta información refleja con gran evidencia el reconocimiento de la escuela ante la problemática que tiene el maestro en cada grupo de la institución (los encuestados manifestaron que tienen problemas en las asignaturas de español y matemáticas), por lo tanto, los profesores requieren trabajar mediante un proyecto que responda a las causas del problema que se detectó, en este caso, buscar estrategias, acciones, actividades que influyan para abatir ese rezago en esas dos asignaturas.

Este cambio está orientado a una transformación de la organización del centro de trabajo mediante la ayuda y el apoyo, es importante que el director como líder, brinde a sus maestros asesorías pedagógicas y comparta sus experiencias para el mejoramiento de su personal, ya que en pocas ocasiones los docentes reciben ayuda.

Precisamente para esa ayuda que el docente requiere para mejorar su práctica, Zufiaurre dice: “Los centros educativos podrán caminar hacia una mejora continua de su organización, con las metodologías adecuadas, a través del trabajo en equipo, en un marco de un ambiente favorable y en disposición de cambio y mejora continua [...] serán las claves para poder aspirar a la calidad en la enseñanza.”⁹⁴ Por su parte el maestro Abel indica como se ha venido trabajando en la escuela, “Como no tenemos un proyecto bien definido, es muy superficial, no le damos el seguimiento adecuado; lo hacemos simplemente porque lo piden, incluso a veces no lo hemos

⁹³ E2:P11(Mar/07)

⁹⁴ ZUFIAURRE, Benjamín. *Evaluación escolar y coparticipación educativa*. Pág. 142

hecho.”⁹⁵ Tomando estas referencias y para tener un buen funcionamiento de los centros educativos, es necesario el trabajo en equipo, donde se compartan las experiencias, los modos de hacer, de actuar y el crear compromisos ante las acciones encaminadas a la mejora educativa.

En un equipo pedagógico (docentes y director), se reúnen para analizar aquello que consideran problemático, se comparten las ideas, experiencias, participan en el diseño de soluciones, se comprometen y asumen las tareas en un proceso que hace posible el crecimiento y desarrollo tanto personal como del grupo, iniciando así un trabajo en conjunto.

Así mismo, la SEP es muy clara al momento de precisar, “El equipo pedagógico es: tarea, instancia de decisiones, grupo de reflexión, espacio de intercambio, estrategia de formación, transformación e innovación.”⁹⁶ La condición más común para el docente en estos días no es la de trabajo en equipo, lo es una condición de aislamiento profesional, de trabajo solitario, apartado de los demás compañeros.

Algunos de los docentes y directores se aíslan en su lugar de trabajo, donde es común que no se den los intercambios verbales, mucho menos reconocer el éxito de algún compañero de la institución. Para la constitución y el buen funcionamiento de un equipo pedagógico es primordial que los maestros tengan una sólida comunicación, se brinde ayuda y se apoye al que lo requiera, que prevalezca el respeto mutuo para tener la confianza y apertura de aportar ideas o conocimientos, dudas, problemas, etc.

Por su parte Escudero, aporta un aspecto más al equipo pedagógico y señala, “La colaboración ha de ser la expresión del diálogo en términos freirianos, de la participación, implicación, compromiso mutuo, apoyo, crítica y reflexión conjunta, elevación de los problemas individuales a categorías institucionales que han de estar presentes como norte y contenido de las diferentes acciones escolares.”⁹⁷

⁹⁵ RE:2(A220307)

⁹⁶ SEP. *Antología de gestión escolar*. Pág. 50

⁹⁷ ESCUDERO, en ARMENGOL, Carme. *El trabajo en equipo en los centros educativos*. Pág. 24

El equipo en el camino de la colaboración, permite dar a conocer cualquier información en torno a la institución, coordinar aspectos didácticos y metodológicos, compartir líneas de actuación comunes, fomentar la buena relación entre los profesionales del centro, compartir experiencias, establecer acuerdos para la resolución de la problemática existente.

Por último, Bolívar deja ver su visión del equipo y comparte; “Pensar el centro como tarea colectiva es convertirlo en el lugar donde se analiza, discute y reflexiona conjuntamente sobre lo que pasa y lo que se quiere lograr.”⁹⁸ Los miembros de la institución actúan como un colectivo, trabajando juntos para aumentar sus capacidades personales y conseguir los resultados propuestos. Resultan necesarios los cambios en las escuelas, donde se fomente la participación de todos y cada uno de los maestros, para que se involucren de esta manera en la consecución de los objetivos comunes, para que juntos puedan alcanzar las metas trazadas.

Un aspecto olvidado en las escuelas, pero de gran importancia, es la evaluación, es necesaria porque permite contrastar, valorar y reflexionar los resultados, para mejorar el funcionamiento de la enseñanza, y qué mejor de hacerlo en una labor conjunta y compartida.

Con frecuencia se observa realizar al Estado la evaluación, vista como el órgano para velar por el cumplimiento de la normativa y el funcionamiento administrativo, control y supervisión; es vez de que, los profesores y alumnos, tengan autonomía para que diseñen y apliquen la evaluación en base a su proyecto escolar. Debe ser útil para el conocimiento y la mejora del centro y no para los intereses de los investigadores del sistema educativo.

Por lo tanto, la perspectiva es que el personal docente y directivo asuma que gran parte de los resultados que obtienen los alumnos depende del trabajo cotidiano que se realiza en la institución, una vez establecido este reconocimiento, es indispensable operar en la escuela la evaluación continua y formativa, centrada en el desempeño docente, las formas de enseñanza, la función directiva, la organización y

⁹⁸ BOLIVAR, en AGUDO, Carmen. *Despliegue y organización de equipos de mejora*. Pág. 29

funcionamiento del centro de trabajo. Es imprescindible utilizar la evaluación no sólo para comprobar, sino también para mejorar, dar seguimiento y el perfeccionamiento de los procesos educativos que tienen lugar en la escuela.

3.- EL CONSEJO TÉCNICO ESCOLAR.

Es preciso saber lo que se quiere;
 hay que tener el valor de decirlo
 y cuando se dice,
 es menester tener el coraje de hacerlo.

George Clemenceau

3.1 DEFINICIÓN DE CONSEJO TÉCNICO.

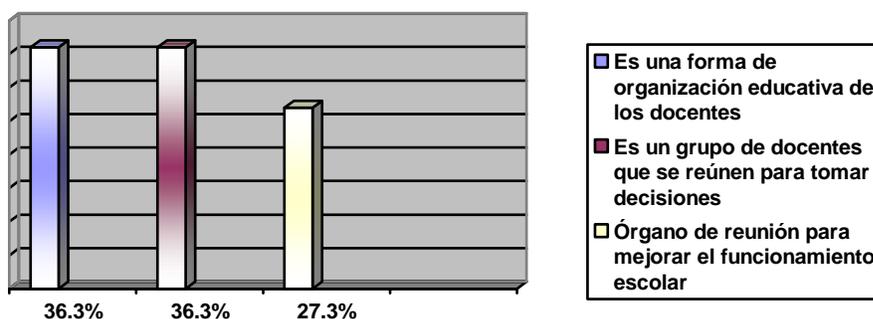
La Secretaría de Educación Pública, dentro del manual técnico pedagógico y administrativo del director, define al consejo técnico de la siguiente manera: “Es un órgano de reunión escolar que integra la dirección de la escuela, para el análisis crítico, reflexivo y participativo a través del intercambio de experiencias, propuestas y sugerencias sobre la planeación, programación, aplicación, seguimiento y evaluación de los aspectos académicos pedagógicos.”⁹⁹

Con el propósito de conocer y reflexionar sobre la forma en que se concibe y se desarrollan las actividades al interior del consejo técnico en la escuela primaria “José Ma. Morelos”, de la zona escolar 156 de Jacona, Mich., se realizó dos encuestas con cuestionarios semiestructurados. La primera realizada en noviembre del 2006, la cual se encuentra en el apéndice “C”, fue aplicada al director, a nueve docentes y al intendente que laboran en la escuela antes mencionada. La segunda encuesta se aplicó en el mes de Marzo de 2007, donde participaron el director y ocho docentes. La intención fue profundizar y aclarar la información que se había recogido en la primera encuesta, el instrumento aplicado aparece en el apéndice “D”.¹⁰⁰ De esta manera y con la intención de conocer cómo se define al consejo técnico al interior de la institución, se planteó la siguiente pregunta.¹⁰¹

⁹⁹ SEP. *Manual técnico pedagógico y administrativo del director de la escuela de educación primaria*. Pág. 67

¹⁰⁰ Para la organización de la información se utilizó la siguiente codificación: E3: P1 (Nov/06), E: significa encuesta, número de la encuesta; P: significa pregunta, número de la pregunta, el mes y año de su realización. En algunas preguntas se tomó la mayor frecuencia como resultado, pero en otras ocasiones también se tomó la menor para contrastar la información. Así mismo se aplicaron seis entrevistas, de las cuales 5 fueron a docentes frente a grupo y una al director de la institución, con la

Para usted ¿qué es el consejo técnico?



Por otro lado, en la entrevista a la pregunta ¿qué significan para usted las reuniones de consejo técnico?, así lo expresa un profesor “Espacio donde se pueden tratar problemas pedagógicos y que pueden resolverse con la colaboración de todos los compañeros,”¹⁰² por lo tanto el consejo técnico es visto como el espacio donde los maestros y el director se reúnen para organizar y planificar la vida académica de la escuela, lo cual permite reflexionar y tomar acuerdos para resolver los problemas tanto de enseñanza como de aprendizaje, y también, tomar acuerdos sobre las decisiones que mejor convengan al funcionamiento.

Así mismo, tal y como lo señala una profesora a la misma interrogante, “Son reuniones donde se deberían de abordar problemas de tipo pedagógico, problemas de aprendizaje que se tienen en todos los grados y ver de qué manera darles alguna solución, de qué manera abordarlos.”¹⁰³ La consideración que la profesora señala del consejo técnico es un espacio que falta construir en la escuela primaria, ocasión propicia para la formación de maestros y para el trabajo colegiado en la escuela, espacio que está formalmente reconocido y del que disponen los maestros para reflexionar sobre el ámbito pedagógico.

finalidad de enriquecer la información que ya se tenía y en algunos casos permitir cruzar la información entre las encuestas realizadas y estas entrevistas, para su codificación se utilizó lo siguiente RE:1(P200307) RE=indica el registro de la entrevista, número, la primera letra dentro del paréntesis indica el nombre de la persona entrevistada; los números, el día, mes y año en que se realizó.

¹⁰¹ E1:P1(Nov/06)

¹⁰² RE:1(P200307)

¹⁰³ RE: 6(S290307)

Con mayor frecuencia los maestros al interior de la escuela coinciden en el interés por rescatar el sentido del consejo técnico, donde se brinde el apoyo al trabajo docente mediante la actualización en cada centro de trabajo y a la gestión escolar, por medio del intercambio colectivo de soluciones sobre cuestiones relacionadas con la enseñanza.

La teoría es asesinada tarde o temprano por la experiencia.

Einstein

3.2 NORMATIVIDAD DEL CONSEJO TÉCNICO.

La normatividad que regula el funcionamiento del consejo técnico señala: “En las escuelas que cuenten con un mínimo de cinco maestros, se integrará un consejo técnico como órgano de carácter consultivo de la dirección del plantel... se integrará durante el primer mes del año escolar, con el director del plantel como presidente y los maestros como vocales.”¹⁰⁴

Para dar cuenta del cómo se integra el consejo técnico en la escuela se planteó el siguiente cuestionamiento: ¿cómo está organizado el consejo técnico en la escuela?, a lo que el profesor indica: “con el presidente que es el director, un secretario de actas, un tesorero, las comisiones técnico pedagógico, periódico mural, deportes, higiene, disciplina, cooperativa.”¹⁰⁵ Por su parte la profesora comparte y señala: “Por comisiones, un aspecto técnico pedagógico, que es la que se encarga de ver precisamente los problemas (a) que deberíamos darle solución y qué es lo que más realmente nos interesaría a nosotros como maestros para sacar a los niños del rezago.”¹⁰⁶ Para ello, el manual técnico pedagógico y administrativo del director de la escuela en educación primaria, le sugiere que sea un orientador, motivador, facilitador y que propicie dentro de su institución la reflexión, apertura y diálogo, tomando como eje rector las necesidades e intereses del contexto escolar, el cual

¹⁰⁴ SEP. “Manual técnico pedagógico y administrativo del director de la escuela de educ. prim.” Pág.

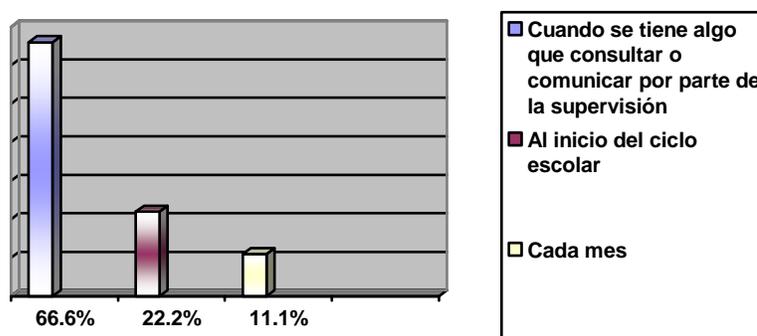
67

¹⁰⁵ RE: 2(A220307)

¹⁰⁶ RE: 6(S290307)

debe contar con un proceso que tome en cuenta los aprendizajes significativos y a la vez los que la sociedad requiere en ese momento. Se trata pues, de llevar a cabo un proyecto que permita entender y sobre todo que dé respuestas a los problemas, expectativas y demandas de la comunidad educativa.

A si mismo el manual de la Secretaría de Educación Pública hace otra referencia sobre la normatividad y señala: “El consejo técnico consultivo sesionará por lo menos una vez al mes [...] en las que se tratarán asuntos primordialmente de carácter académico pedagógico [...] para la celebración de sus asambleas se requerirá de su presidente y de la mayoría de los presentes.”¹⁰⁷ Para analizar este aspecto se plantearon dos interrogantes:¹⁰⁸ ¿en su escuela se realizan reuniones de consejo técnico?, 89% respondió que sí, el 11% señaló que no están calendarizadas. A continuación se presenta una gráfica que muestra con claridad con qué regularidad y se puede observar la finalidad con que se reúne el personal docente. La segunda interrogante es la siguiente, ¿en qué tiempos se han reunido en este ciclo escolar?



La normatividad del consejo técnico escolar recomienda que se realice una reunión mensual, condición que está fuera de la realidad, ya que en la escuela José Ma. Morelos, de Jacona, Mich., los maestros se reúnen solamente cuando se tiene alguna información de carácter administrativo por parte de las autoridades, o bien, cuando se aproxima una actividad socio-cultural y se tiene la necesidad de repartir comisiones, en otros casos, las reuniones son para fines de recepción y entrega de documentación. Pareciera que es más confortable tanto para el director como para el

¹⁰⁷ SEP. “Manual técnico pedagógico y administrativo del director de la escuela de educ. prim.” Pág. 68

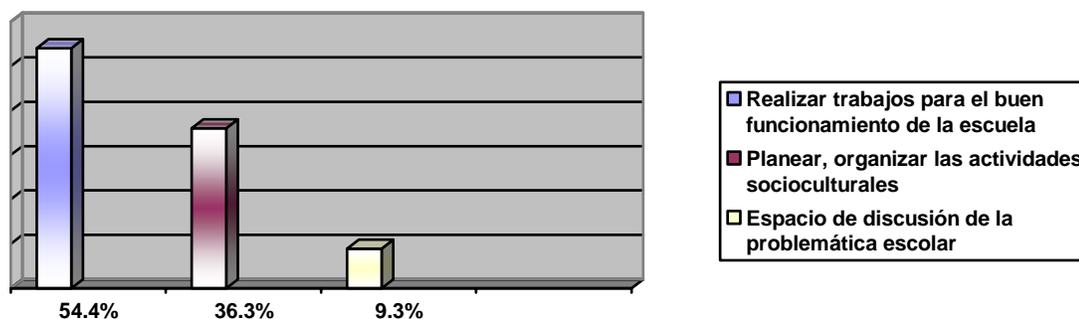
¹⁰⁸ E2:P4-5(Mar/07)

docente seguir el camino que se tiene recorrido, como que no se quieren tener más compromisos, no se quiere la actualización; por otro lado se le dedica más tiempo a otras cuestiones que a lo que realmente debería ser de interés de la escuela y sobre todo del docente, lo técnico-pedagógico.

Para el proceso de integración del consejo técnico se recomienda que el director convoque al personal de manera oportuna y por escrito, cosa que no se hace, se asignan comisiones, que no se proponen por parte del personal docente y no parten de acuerdo a las necesidades de la institución, sino que son preestablecidas por parte de la Secretaría de Educación en el Estado,* se integra el acta, la cual se entrega a la supervisión escolar. En muchas ocasiones comenzó y se dio fin al consejo técnico, ya que en lo posterior no se llevan a cabo las reuniones.

Con la finalidad de conocer la forma en que se desarrollan las actividades al interior del consejo técnico se planteó en la encuesta ¹⁰⁹ la siguiente pregunta:

¿para qué se conforma el consejo técnico?



Se deduce entonces que los maestros dedican un tiempo considerable a tareas administrativas y sociales, dejando en tercer plano las cuestiones técnico-pedagógicas. De ahí la sugerencia de dar funcionalidad al consejo técnico y aprovechar este espacio para que los docentes intercambien sus experiencias en cuestiones del proceso enseñanza-aprendizaje.

¹⁰⁹ E1:P5(Nov/06)

* Al director le corresponde el cargo de presidente del consejo técnico, el secretario y vocales se eligen por votación, el secretario es el encargado de levantar un acta registrando los principales acuerdos en cada sesión. Las comisiones son: técnico-pedagógico, organizativa, administrativa y comunitaria.

El inadecuado funcionamiento del consejo técnico en la escuela primaria se genera por el desconocimiento del mismo, ya que se utiliza este espacio para otras instancias de la organización de la institución educativa, especialmente para las comisiones –acción social, deportes, cooperativa escolar-, las cuales son encargadas a uno o más maestros, mismas que responden indudablemente a necesidades no pedagógicas.

La característica principal del consejo técnico, según Fierro, “es formal, porque está reglamentado; es colegiado, porque convoca a toda la planta docente, y tiene un propósito establecido: intercambiar sobre asuntos relacionados con la enseñanza,”¹¹⁰ lo antes mencionado pierde su esencia en la práctica, ya que se requiere de una nueva cultura escolar, que resignifique los conceptos que sostienen la tarea educativa, además de la actitud positiva de todos los integrantes del consejo técnico escolar, además es necesario contar con una responsabilidad compartida y comprometida que favorezca la realización del trabajo en equipo.

Así mismo, la SEP señala, “Corresponde al consejo técnico consultivo analizar y recomendar respecto de los siguientes asuntos: planes y programas de estudios, métodos de enseñanza, capacitación del personal docente, adquisición, elaboración y uso de auxiliares didácticos y demás cuestiones de carácter educativo.”¹¹¹ Para saber precisamente el enfoque que se da en la escuela se planteó la siguiente interrogante: ¿le han servido las reuniones de consejo técnico?, a lo que una profesora por ejemplo contestó, “sirven nada más para organizar algún evento, los problemas de aprendizaje de los niños no los hemos abordado, porque las reuniones no están estructuradas, no las hemos diseñado, no se han planeado de esta manera.”¹¹²

Lo manifestado por la profesora tiene estrecha relación cuando el 55% de los encuestados respondió que “son de tipo administrativo o para sacar alguna actividad

¹¹⁰ FIERRO, Cecilia. *El consejo técnico*. Pág. 12

¹¹¹ SEP. “*Manual técnico pedagógico y administrativo del director de la escuela de educación primaria*.” Pág. 68

¹¹² RE:6(S290307)

sociocultural de la escuela.”¹¹³ Esto es un indicador muy claro que permite señalar que las reuniones que se realizan en la escuela, más que de tipo pedagógico, son para acordar y sacar algún acuerdo que lleve a la organización de algún evento sociocultural que se tenga programado, por ejemplo: el día del niño, o el diez de mayo.

A su vez un docente lo confirma al expresar, “desgraciadamente no llegamos a tratar los asuntos académicos y a veces nos vamos por otro tipo de asuntos de organización de la escuela.”¹¹⁴ Esto se reafirma con la interrogante ¿qué debilidades ha encontrado en el consejo técnico pedagógico? A la cual el 72% de los educadores manifestaron que algunas que ellos percibían al interior del consejo técnico es: “la falta de comunicación, planeación, reuniones esporádicas con temática administrativa.”¹¹⁵

Es cierto que los docentes tienen múltiples problemas de enseñanza- aprendizaje, los cuales, con base en el saber cotidiano de las experiencias acumuladas dentro de la vida educativa, permiten reflexionar y enfrentar solos la problemática existente dentro del grupo que se atiende, debido a que ésta no se ventila con los compañeros al interior del consejo técnico. Cosa contraria cuando el docente pone en común y reflexiona sus conocimientos con los demás, esto ayuda indudablemente a la acción futura que cada uno tendrá, para lo cual en lo sucesivo pondrá en práctica y esto le permitirá actuar con mayor probabilidad de éxito.

Este proceso debe contar con aportaciones, análisis y propuestas de todos y cada uno de los involucrados en la tarea educativa dentro del centro de trabajo, el consejo técnico es una inmejorable oportunidad que permite el poner en común las experiencias e información que se tienen, donde se de el debate y se llegue a la toma de acuerdos tomando en consideración las dificultades o necesidades de la comunidad educativa. De esta manera se podrá hacer frente a la problemática existente dentro de la institución educativa e impulsar al personal docente aportar

¹¹³ E2:P6(Mar/07)

¹¹⁴ RE:1(P200307)

¹¹⁵ E1:P3(Nov/06)

sus propuestas, salga a la búsqueda de soluciones y se comprometa con el equipo de trabajo y como consecuencia mejorar el servicio educativo.

Por su parte Stenhouse, comparte al respecto, “La escuela por ser la comunidad organizada básica en educación, es el lugar de donde debe surgir y a donde debe llegar todo esfuerzo de cambio.”¹¹⁶ Para ello es indispensable que los maestros mejoren su organización escolar, lo cual representa comenzar con la toma de decisiones para emprender las acciones de manera conjunta, que den respuesta a los requerimientos de los alumnos.

Si bien el consejo técnico está diseñado de manera uniforme para todas las escuelas, las formas de organizarlo varían de una escuela a otra; no se puede generalizar en su operatividad, debido a que cada centro educativo es único, por la situación socioeconómica, política, ideológica y cultural que prevalece en su entorno; aunado a ello, las características, necesidades e intereses particulares que presenta cada maestro y cada escuela, por lo tanto las condiciones no son homogéneas para cada centro educativo, de ahí que no pueden ser las mismas comisiones que integren el consejo técnico en las diferentes escuelas del estado.

Para las cosas grandes y arduas se necesitan
combinación sosegada, voluntad decidida,
acción vigorosa, cabeza de hielo,
corazón de fuego y mano de hierro.

Jaime Balmes

3.3 FUNCIONAMIENTO DEL CONSEJO TÉCNICO.

Tradicionalmente el maestro desarrolla su labor de manera individual, por lo tanto, la problemática en relación con la enseñanza que se le presenta la tiene que resolver solo, porque no existen espacios para socializar esas situaciones y buscarle alguna solución de manera conjunta. Si se va un poco más adelante, esta forma de trabajo produce esfuerzos aislados por parte de los docentes y con ello no hay continuidad de un grado escolar a otro; es decir, el trabajo que realiza un docente, se pierde o se

¹¹⁶STENHOUSE, en FIERRO Cecilia. *El consejo técnico*. Pág. 11

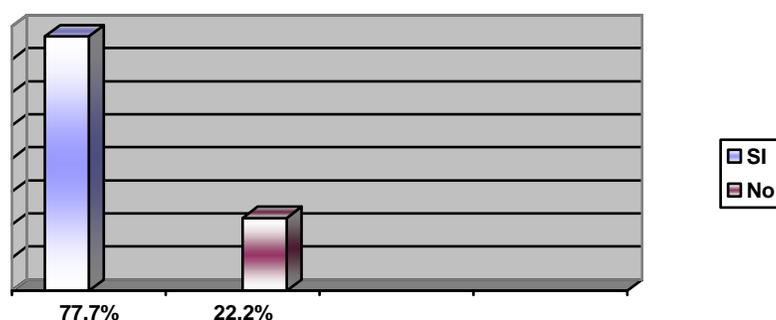
obstruye al pasar con otro profesor, ya sea por desinterés o por el desconocimiento de la forma de realizar la práctica educativa del compañero.

De ahí que, lo que da sustento y contenido al consejo técnico es el tipo de problemas que se discuten en él, es la relevancia de los temas que se abordan, el compromiso que adquiere cada integrante del mismo; de esto dependerá el futuro de la organización y la estructura que se le dé al mismo en la escuela. A continuación se describen algunos ejemplos y sumado a ellos el enfoque que se le asigna en la escuela según el consejo técnico escolar:

- a) Orientación hacia lo administrativo, hace que el consejo técnico sea un momento para informar, organizar eventos sociales o simplemente problemas de papeleo burocrático [...]
- b) Orientación hacia las relaciones interpersonales, dentro de esta perspectiva el consejo técnico es un momento de convivencia o una ocasión para dar a conocer los problemas personales, sindicales o laborales, pierde su tarea esencial y se convierte en un tiempo para realizar juntas sociales [...]
- c) Orientación hacia el intercambio académico, es visto como un lugar para analizar los asuntos relacionados con la enseñanza, la diferencia con las dos anteriores es que la dedicación principal está en lo pedagógico, es un apoyo al trabajo docente y a la gestión escolar.¹¹⁷

A continuación se presenta una gráfica en donde los docentes señalaron en una de las encuestas¹¹⁸ que se aplicaron y ponen de manifiesto la necesidad de cambiar el curso del consejo técnico.

¿Son necesarios algunos cambios?



Se les preguntó el ¿por qué?, a lo cual el 77.7% manifestó, porque hay que compartir los conocimientos, experiencias para mejorar y tratar asuntos técnico pedagógicos, es necesario que lo que se planea no quede únicamente en proyecto,

¹¹⁷ SEYC. El consejo técnico escolar: una oportunidad de análisis y construcción para los profesores. Pág. 27

¹¹⁸ E2:P2(Mar/07)

ya que no lo tomamos con mucha responsabilidad. Como por ejemplo: tal y como lo expresa la profesora en la entrevista, “Me disgusta que las reuniones no estén bien planeadas, que sean tan monótonas o que no se toquen los temas importantes o los problemas importantes.”¹¹⁹ Por su parte el 22.2% señala, no son necesarios los cambios, se ha salido con el trabajo adelante, nada más acordar cómo y cuándo realizar las actividades.

3.3.1 EN LA ACTUALIDAD.

Para conducir una transformación dentro de la escuela, es necesario rechazar viejas formas de operar el consejo técnico escolar, de orientación hacia lo administrativo (pase a fortalecer la cuestión técnico pedagógica, ejemplo: conocimiento y aplicación del plan y programas de estudio, materiales educativos); donde el director aproveche para informar de parte de la supervisión, le sirva para organizar algún evento sociocultural, de este modo la fiesta o celebración X ocupan un lugar muy importante; o simplemente, para cumplir trámites burocráticos, (el director toma las decisiones y la forma de operar el trabajo, así como los asuntos a tratar, tomando como base el anhelo de posesión), dejando un vacío a las necesidades de apoyo académico de los profesores.

Es por eso que, se requiere dar paso a la participación activa, responsable y decidida de todos sus integrantes como una necesidad de tener un espacio de reflexión-acción, donde se tenga la libertad de decidir el camino a seguir, y sólo es posible hacerlo a través de la práctica docente compartida y para así poder acabar con el individualismo.

Este paso tiene la intención decidida de transformar el funcionamiento real del consejo técnico escolar, donde el colectivo docente asuma una nueva forma de guiar este espacio, ya no se vale seguir actuando (objeto), simulando y permanecer en la reproducción de lo que se dice y no poder expresar los anhelos; por el contrario, se sugiere que el docente como sujeto, reflexione sobre su labor cotidiana para que esta

¹¹⁹ RE:6(S290307)

reflexión lo conduzca a una mejor práctica educativa mediante el conocimiento y reconocimiento de la necesidad de luchar por ella.

Por ello, es probable que en la actualidad algunas escuelas no satisfacen las expectativas sociales sobre la educación, porque el currículum (SEP) proporciona a los profesores instrucciones que tienen que aplicar (recetas, procedimientos), y no se contemplan las diversas situaciones socioculturales en las que se desarrolla la práctica educativa.

Es cierto que mientras la escolarización obligatoria se generaliza, cada vez hay menos niños fuera de las escuelas, aún así, las personas, a pesar de saber leer y escribir, no pueden utilizar esas habilidades para defenderse en la vida diaria. Por ejemplo, el profesor en lugar de promover el gusto por la lectura y la comprensión del texto en los alumnos, sigue insistiendo en aspectos mecánicos, como la velocidad y la dicción.

Uno de los objetivos centrales de la alfabetización es desarrollar un lector activo, capaz de interpretar textos, de construir significados y utilizar estrategias para lograr un aprendizaje significativo y hacer una lectura crítica de los mismos. Buscando que los alumnos creen sus propios procedimientos de solución de problemas y sepan buscar e identificar la información que necesiten.

El motor del cambio es el educador, por lo tanto, ahora está contemplado en este análisis como mediador, lo que permita reformular las bases de una educación de calidad y que responda a las necesidades de los educandos, los entornos familiares, sociales, efectivos, etc., en sí, los retos que enfrenta la sociedad en la actualidad.

Pese a lo citado anteriormente, se profundiza un poco más en ¿por qué se hace necesario el cambio?, Mencía lo indica así, “La mayoría de los profesores tienen la idea de que lo más importante en clase es su enseñanza, lo que ellos dicen, lo que hacen, lo que piensan, lo que deciden, lo que organizan.”¹²⁰ Pues bien, tienen que romper con esa idea y admitir que lo más importante es el aprender de los alumnos, lo que éstos descubren, lo que hacen, lo que piensan, lo que dicen. Se puede

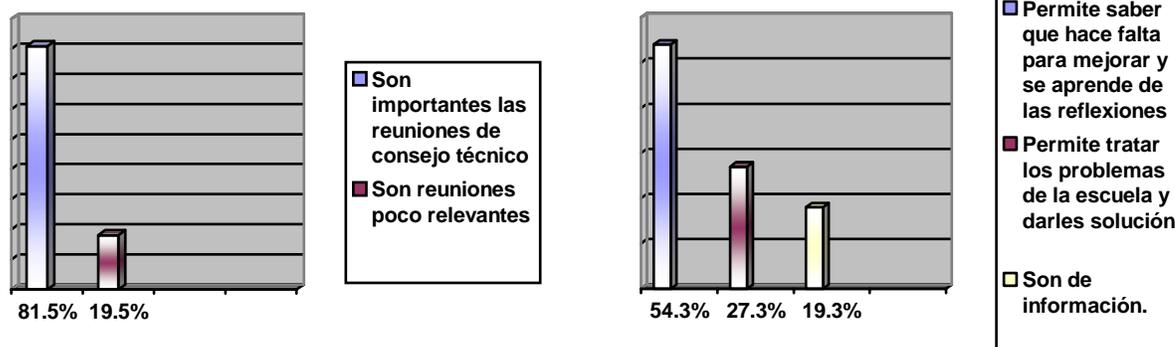
¹²⁰ MENCÍA, en TÉBAR Lorenzo. *El perfil del profesor mediador*. Pág. 12

señalar que el cambio de la escuela sólo podrá realizarse cuando cambie el papel del alumno en ella.

Por su parte Delors señala, “la educación debe prolongarse a lo largo de toda la vida y resume los pilares de la educación en cuatro tipos de aprendizaje: a) aprender a conocer, b) aprender a hacer, c) aprender a vivir juntos, d) aprender a vivir con los demás y aprender a ser.”¹²¹ Primeramente, el futuro deseable en la educación debe partir de la realidad concreta que se vive, y a la vez que esté orientado hacia los logros que desean alcanzar.

Así mismo, resulta indispensable que el profesor se integre al trabajo en equipo para que en lo colectivo se reflexione sobre el cómo se esta haciendo la práctica educativa; es decir, la manera como se está abordando los temas, como lo narra el profesor “Lo que me gusta del consejo técnico, es la cuestión de la experiencia de los compañeros que a veces uno no tiene y ellos aportan en la solución del problema” ¹²² o simplemente como lo dice un educador más, “Me gusta el intercambio de ideas y de experiencias.”¹²³ Estas dos opiniones tienen una estrecha relación con las respuestas que se dieron en la encuesta¹²⁴.

¿Le resultan importantes las reuniones de consejo técnico? ¿por qué?



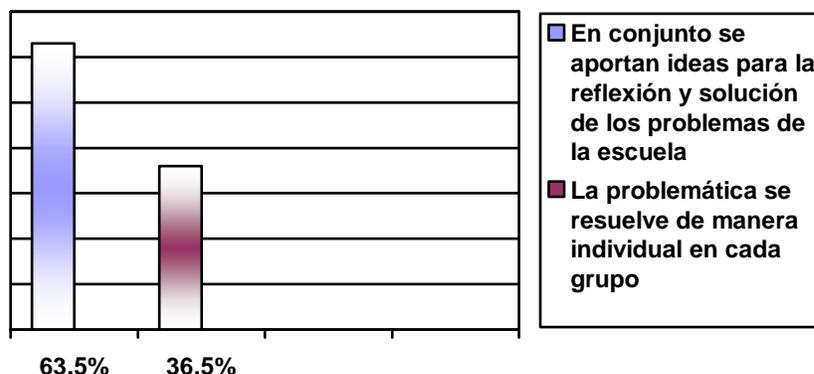
¹²¹ DELORS, en TÉBAR Lorenzo. *El perfil del profesor mediador*. Pág. 14

¹²² RE:2(A220307)

¹²³ RE:1(P200307)

¹²⁴ E1:P7-9(Nov/06)

Sin embargo a la pregunta ¿con la participación del director y el personal docente se logran las soluciones a la problemática pedagógica escolar?



Con la información recabada se puede señalar que, para la institución, las reuniones de consejo técnico son de gran relevancia ya que les ha permitido saber los requerimientos que la escuela padece para afrontarlos, aunque la temática reconocen sea de poca trascendencia; además llama la atención cuando algunos de los profesores señalan que los problemas se resuelven de manera individual y el trabajo se saca adelante de manera aislada con las capacidades y experiencias que cada docente posee, por lo que ellos perciben que requieren del apoyo de los compañeros.

Así pues, se puede recomendar llevar a cabo en la escuela el trabajo colaborativo, ya que permite alcanzar el bien común mediante el compromiso mutuo y la responsabilidad compartida, en un ambiente donde reine la comunicación, respeto y tolerancia, para facilitar y asegurar el intercambio de conocimientos, habilidades, destrezas entre el colectivo docente y así juntos caminar hacia una mejor práctica educativa (vista desde el plano de la igualdad, la justicia).

De igual forma, el maestro debe participar desde la elaboración del proyecto escolar, la gestión, enseñanza, evaluación, etc. Por lo que se retoma a Stenhouse que comparte lo siguiente: “El ideal es convertir a todo profesor en investigador de su propia actuación docente, de la escuela, y de sus propios compañeros, para

augmentar progresivamente en la comprensión de su propia labor y en el perfeccionamiento de la enseñanza. El educador aprende cada día.”¹²⁵

El maestro ya no debe enseñar como se viene haciendo, se recomienda que el cree, diseñe, elabore, facilite, apoye, guíe, etc. las condiciones para que el alumno aprenda; por ello, es necesario estimular al estudiante para que busque y encuentre sus propias soluciones, es decir, que sea creativo. Así pues, la escuela debe estar abierta a la vida, partir de problemas del entorno que afectan a la comunidad y no partir de lo abstracto, de lo que no le representa sentido alguno el aprender al alumno.

De lo anterior se puede decir que se trata de formar al alumno en base a su participación, donde él es el protagonista del conocimiento, tomando como guía las vivencias, los conocimientos previos y los recursos personales; de esta manera el niño, pueda encontrar la aplicación de lo que la escuela le enseña; es decir, se trata de unir lo que ocurre cotidianamente en la institución con lo que acontece en la vida o establecer el vínculo del contexto cultural que prevalece en el entorno como vía para el desarrollo del alumno.

3.3.2 LO DESEABLE.

El espacio para que los profesores puedan llevar a cabo una transformación educativa y mejora cualitativa es muy limitado, se requiere generar espacios que les permitan planificar su labor educativa, ser creativos, tener autonomía, para que puedan detectar y comprender las necesidades de aprendizaje de sus alumnos y darles una solución pedagógica.

En la realidad, el docente tiene limitaciones u obstáculos en su trabajo diario, tal y como lo describe el maestro Abel “la planeación o la falta de conocimiento a fondo de los actuales contenidos...el director cuando nos ha hecho visitas no ha hecho ninguna observación...nunca llegamos a saber cómo estamos”.¹²⁶ Desde esta perspectiva se ve al consejo técnico como la oportunidad que permite a los

¹²⁵ STENHOUSE, en TÉBAR, Lorenzo. *El perfil del profesor mediador*. Pág. 21

¹²⁶ RE:2(A220307)

profesores reunirse y compartir, para que juntos analicen y reflexionen sobre sus prácticas tradicionales, y descubran las incongruencias existentes entre los diseños curriculares, sus prácticas, y los requerimientos de sus alumnos, para que así logren concientizarse y busquen las diferentes formas de crear, facilitar, apoyar la selección de los conocimientos, así como su aplicación.

Los requerimientos deben estar sustentados en el plan escolar, pero desafortunadamente la escuela aún no tiene proyecto alguno que sea el rector de la institución, donde el 100% describe “No lo hemos hecho, pero terminamos el de zona que es la guía mientras la escuela realiza el propio.”¹²⁷ Por consiguiente la planeación está hecha de acuerdo a las necesidades de la zona escolar y parte del municipio de Jacona, lo cual deja de lado los requerimientos inmediatos de la escuela.

Se recomienda que el consejo técnico sea visto como un espacio de orientación e innovación de la práctica, y que a la vez, les permita al colectivo de docentes poder elaborar el propio, tomando como base las necesidades de aprendizaje de sus alumnos, previamente detectadas a partir del diagnóstico aplicado a cada grado y grupo de la institución, para poder construir juntos el conocimiento, donde identifiquen lo que se hace, la manera que se realiza y lo que no está funcionando corregirlo, conocer cuáles son los obstáculos de la escuela, así como sus fortalezas.

El consejo técnico es pues, lugar para el intercambio académico entre el personal docente y el director de la institución, donde juntos discuten los asuntos relacionados directamente con el proceso enseñanza-aprendizaje.

Hasta el momento los maestros no tienen otro espacio reglamentado donde puedan comunicar sus inquietudes, problemas y hallazgos dentro del proceso enseñanza-aprendizaje. Sin embargo, en la realidad es un espacio que debe construirse, para ello habrá que arrancar viejas costumbres y rutinas de operar este consejo técnico, para convertirse en el lugar idóneo para iniciar los cambios en la educación con la

¹²⁷ E3:P3(Mar/07)

participación de todos los maestros. La tarea de organizarlo es de todo el personal que integra la escuela, requiere de un esfuerzo constante por mantener un clima de respeto y apertura que motive al docente a colaborar en un trabajo en común.

La forma deseada de operar el consejo técnico, por los profesores de la escuela, así lo expresa el 55%, sería “que se destine un día por mes previamente programado, para analizar los problemas de tipo pedagógico y dar solución a los problemas existentes.”¹²⁸ Es decir, partir de focalizar un problema académico sentido en cada uno de los grupos de la escuela, en colectivo analizar las causas (dar opiniones) de dicha problemática, que lleve a reflexionar sobre las estrategias a aplicar, las cuales se tomen como compromiso para dar seguimiento en el plan anual de trabajo, esto también va a requerir que se le brinde el tiempo suficiente y periódicamente para no perder la continuidad y poder dar la evaluación y seguimiento necesario al proceso de la propuesta que se esté impulsando.

Resulta de gran relevancia que dentro de la escuela el equipo docente logre darse cuenta y puedan sacarle el mayor provecho a la oportunidad que les brinda el poder reunirse, y en donde pueden compartir sus experiencias respecto a la cultura que debe brindar su institución. El ritual de la vida cotidiana de los docentes generalmente se desarrolla bajo el clima del trabajo individualista, donde el educador llega a la escuela saluda a sus compañeros, a los alumnos y a los padres de familia, posteriormente forma a los alumnos, la comisión de higiene hace su registro, los niños pasan al salón de clases donde el profesor imparte el contenido ya planeado para ese día, llega el toque a recreo, los estudiantes lo aprovechan para jugar, para comer algo que llevan de su casa o bien lo que compran en la cooperativa escolar.

Mientras tanto el profesor se queda en su salón y espera el regreso de sus alumnos, aunque otras veces sale un rato al patio para conversar con algún compañero sobre algún tema de interés común: política, sindical, deportivo, etc., termina el recreo, los educandos vuelven a su formación habitual para poder pasar a su salón de clases, el maestro continua desarrollando lo planeado (con sus muy particulares estrategias,

¹²⁸ E2:P3(Mar/07)

conocimientos, habilidades, actitudes, problemas de enseñanza-aprendizaje, necesidades, etc.) al término de la jornada cada educador sale de la institución, muchas veces sin despedirse de sus compañeros porque cada uno va saliendo según sea su prisa por irse de la institución; la cual en la mayoría es por tener doble plaza y se tiene que tomar algún alimento o simplemente se requiere acercarse a la otra institución educativa para su desempeño laboral.

Lo ideal es reconocer que tenemos problemas en el aula y en la institución, por lo tanto dedicar más tiempo a la colaboración entre docentes para analizar colectivamente asuntos sobre el proceso enseñanza-aprendizaje, tomar las decisiones de solución; cuando el profesor comparte su práctica (ritual, vivencia) con sus compañeros, logra incrementar su conocimiento y por lo tanto se fortalece mediante el intercambio con sus compañeros y con ello se estaría generando un semillero para el cambio en la práctica docente.

Nuestro defecto es aprender más por la escuela que por la vida.

Séneca

3.4 IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN DE LOS DOCENTES.

Los docentes y la escuela han de afrontar nuevas tareas, como la de convertir la institución educativa en un lugar más atractivo para los alumnos, facilitarles el entendimiento de la información, hacer frente a los problemas sociales (pobreza, hambre, violencia, drogadicción), que el trabajo en el aula sea organizado en base en experiencias de aprendizaje practicadas en el exterior y vincular los contenidos de las asignaturas con la vida cotidiana de los alumnos, que sólo aprenden con provecho si el maestro toma como punto de partida de su enseñanza los conocimientos previos que llevan consigo al centro educativo.

En la actualidad, dentro del campo de la educación, los proyectos de innovación contemplan desde los planes de estudio, métodos, programas, medios; pero se requiere crear un sistema de innovación que permita a los maestros relacionarse, donde lleven a cabo el análisis de las necesidades, la identificación de estrategias de

solución, la toma de decisiones, relaciones para lograr procesos de mejoras como constitución del cambio.

Cuando los profesores comparten sus experiencias y las hacen accesibles a los demás compañeros, se convierte en base de la acumulación colectiva del conocimiento, ya que les permite coordinar acciones. Se debe resignificar la participación de los profesores dentro del consejo técnico, ya que es un espacio que permite la reflexión, por lo tanto, se puede observar críticamente la práctica pedagógica, donde socialicen sus prácticas, sean valorados y reconocidos por sus saberes, busquen explicaciones y de esta manera poder crear las condiciones para que puedan superar las situaciones adversas y generen las posibilidades de transformación.

Es por ello que Hernández señala que se debe tomar en cuenta el “Proceso de toma de decisiones para la elaboración del currículum, previo a su desarrollo que configure flexiblemente el espacio instructivo donde se pondrá en práctica, mediante un proceso de enseñanza-aprendizaje del que el proyecto curricular es su visión anticipada”¹²⁹

El problema central del currículum radica en el cambio curricular y consiste en la tarea de relacionar las ideas con la práctica mediante la producción, de tal manera que uno nuevo tiene que ser realizado en la práctica antes de ser definido, donde se transmita la experiencia captada por los profesores al conjunto de sus compañeros.

Un currículum, si posee un valor, expresa, en forma de materiales docentes y de criterios para la enseñanza, una visión del conocimiento y un concepto del proceso de educación. Proporciona un marco dentro del cual el profesor puede desarrollar nuevas destrezas y relacionarlas, al tiempo que tiene lugar ese desarrollo, con conceptos del conocimiento y del aprendizaje. En resumen, en el diseño se proyecta la ideología y la formación científico-técnica del profesor y en él se debe también reflejar la realidad concreta y la enseñanza que se va a realizar.

¹²⁹ HERNANDEZ, Pedro. *Diseñar y enseñar*. Pág. 26

Con el propósito de conocer la trascendencia en participación de los docentes que le brinda al consejo técnico, se preguntó en la encuesta¹³⁰ ¿es importante el consejo técnico?, a lo que el 100% contestó que si les resulta importante, al interrogar ¿por qué?, a continuación se presenta la gráfica donde los docentes puntualizan lo siguiente:



En estas respuestas se observa la gran importancia que dentro de las instituciones educativas tiene el equipo pedagógico, donde son necesarias para que se aprovechen las experiencias que cada docente va acumulando a través de su trabajo diario, y muy en particular a los acontecimientos y condiciones donde se desarrolla la instrucción en el salón de clase de cada uno de ellos. No se olvide que cada centro de trabajo es diferente no sólo en cuanto a su infraestructura física, también por sus maestros, alumnos, padres de familia, que tienen una cultura, una formación, ideologías, valores y habilidades diferentes y, si a esto le agregamos el contexto en el que se encuentra la escuela, se da cuenta que cada una reúne características que la hacen única.

Por lo tanto, no se puede negar que los maestros de la escuela son los primeros que conocen cuál es la problemática más marcada que presenta la institución, además cada uno sabe el camino que puede seguirse para lograr mejorar en determinado aspecto; pero aún no se ha llegado a la puesta en común ante los compañeros, lo cual es el reto a seguir y alcanzar. Por lo tanto, para que funcione un colectivo de trabajo, se sugiere que sus integrantes tengan la capacidad de comunicación, cooperación, participación en la organización del trabajo y la socialización; sin

¹³⁰ E2:P9(Mar/07)

importar jerarquías, grados académicos o antigüedad en el servicio. Además, es necesario que las tareas educativas funcionen como un gran equipo, con propósitos comunes, donde se planteen las metas, objetivos y acciones que permitan poder superar los conflictos sentidos.

Así mismo, el docente es en todo momento un sujeto cognoscente, en una práctica que requiere la acción y reflexión, y se logra cuando los integrantes del consejo técnico escolar entran en contacto mediante el diálogo con los demás compañeros. Uno de los problemas que enfrenta el docente es la creencia de conocerlo todo, este factor impide integrar un colectivo donde se de el intercambio de opiniones, conocimientos, problemas, sentimientos, necesidades, etc. Para poder aprender juntos y tomar las decisiones más favorables a la institución y a los alumnos que están ante la responsabilidad de cada profesor.

De esta manera el directo ya no es quien toma las decisiones y el que lo sabe todo, ahora lo hace en comunión, mediante el trabajo en colectivo, se pretende transformar y tomar las decisiones sobre las condiciones técnico pedagógicas de la institución; de esta manera los docentes proponen y se hacen responsables de las acciones a realizar, así mismo se van dando cuenta, críticamente, en qué situación se encuentra su escuela.

Así, Freire señala, “No hay ignorantes absolutos ni sabios absolutos: hay hombres que en comunicación, buscan saber más [...] El hombre dialógico que es crítico sabe que el poder hacer, de crear, de transformar, es un poder de los hombres.”¹³¹

El diálogo entre los compañeros docentes dentro del consejo técnico debe ser un encuentro, con la finalidad de unificar la labor educativa y a la vez conocer las necesidades y deseos reales de los docentes y no lo que alguien de ellos imagina que se necesita, así mismo es primordial conocer la disponibilidad de participación de todos los integrantes para trabajar en equipo, donde la reflexión y acción sean la base de la transformación de la realidad y a la vez sea fuente de conocimiento y creación. La educación es un quehacer permanente, por ello los docentes caminan

¹³¹ FREIRE, Paulo. *Pedagogía del oprimido*. Pág. 104

hacia delante, con el propósito pleno de mejorar lo que se está haciendo y lo que se esta dejando de hacer sea un reto inmediato a lograr para construir una mejor práctica educativa.

Los docentes y la escuela han de afrontar nuevas tareas, como la de convertir la escuela en un lugar más atractivo para los alumnos, facilitarles la comprensión de la información, hacer frente a los problemas sociales que padece la sociedad (pobreza, hambre, violencia, drogadicción), que el trabajo en el aula sea organizado en base en experiencias de aprendizaje practicadas en el exterior y vincular los contenidos de las asignaturas con la vida cotidiana de los alumnos.

El educador no puede seguir con su práctica educativa aislada, es necesario que los conocimientos de su trabajo sean comentados con sus demás compañeros de la institución, para que juntos reflexionen de manera crítica y compartan su trabajo de hoy; juntos transformen su práctica, donde la curiosidad por investigar se convierta en una necesidad de formación permanente, pues cada docente sigue siendo aprendiz.

Para ello se recomienda tener disponibilidad para el cambio, cambiar es difícil pero es posible; por lo tanto, la tarea consiste en crear nuevas opciones, tomar las mejores decisiones y adquirir nuevos compromisos; como profesor crítico estar abierto a lo diferente, ser transformador con la esperanza de que es posible intervenir para mejorar, esperanza de que profesor - alumnos pueden juntos aprender y enseñar. El consejo técnico se debe organizar para que funcione adecuadamente, ya que los educadores siempre tendrán qué hacer, qué enseñar y qué aprender.

De ahí, la preocupación por darle el sentido real al consejo técnico escolar, entre lo que normalmente se está realizando y lo que debería de realizarse, esto exige que el docente tome una posición firme, decidida y responsable que garantice la puesta en marcha de las transformaciones de su propia práctica.

Otro aspecto dentro del consejo técnico es la evaluación de las comisiones, es necesario e importante, ya que permite al docente tomar acertadas decisiones,

orientar o reorientar actividades, establecer tareas, comparar, y verificar para tomar una mejor posición ante la problemática existente.

El trabajo en equipo es necesario si se quiere realmente dar respuesta a las exigencias que la educación plantea en estos días, conformar una cultura de colaboración, tener buenas relaciones personales entre los docentes donde prevalezca la comunicación y la coordinación. En pocas palabras romper con el individualismo existente.

Al respecto Comboni agrega lo siguiente, “En esta forma de funcionamiento cada unidad educativa perfila una identidad propia que se concreta en un proyecto cuyo propósito es mejorar las condiciones de su funcionamiento a través de un trabajo docente más colaborativo y orientado a satisfacer las necesidades del entorno social al cual sirve.”¹³²

El papel de los maestros en estos espacios, es visto como una actividad colaborativa y de ayuda, donde puedan examinar y opinar respecto a su práctica educativa, pero también se requiere que la escuela se organice en un equipo de maestros capaces de mantener constante la relación con la comunidad educativa. Por lo tanto, la gestión tendrá que cambiar, una gestión que parta de lo que los maestros necesitan, así como la toma de decisiones para responder adecuadamente a las exigencias y demandas locales.

Es necesario formar un nuevo individuo, el cual sea creativo y autónomo, más apropiado para la época, para la interacción de los grupos que dejen espacio vital para la individualidad y las diferencias y permitan su utilización constructiva. Además, pensar en la escuela como en una cultura con un sistema de vida en el cual los procesos del aprendizaje son similares a los de la vida exterior.

¹³² COMBONI, Sonia. *Resignificando el espacio escolar*. Pág. 292

Los hombres inteligentes quieren aprender;

los demás, enseñar.

Antón Chejou

3.5 PROYECTO PEDAGÓGICO INSTITUCIONAL.

Constantemente la SEE le pide a la dirección escolar la elaboración del proyecto educativo con vigencia anual, al cual se le ha denominado: proyecto de gestión, proyecto pedagógico institucional y actualmente plan estratégico de transformación escolar, donde ya se tiene un formato y se cuenta con orientaciones de la supervisión escolar sobre su operatividad en las escuelas, éstas lo desarrollan y con frecuencia parece contradictorio o al menos incoherente y no da respuestas suficientes a los problemas que se presentan en la institución. Por lo tanto, se cree que debe ser abierto y flexible donde cada escuela lo elabore, que le permita poner en marcha de acuerdo a sus necesidades y apegado a un diagnóstico que de sustento al trabajo a realizar.

El Plan Estratégico de Transformación Escolar para la SEP, “Es un documento que se elabora de manera colaborativa por los miembros del consejo técnico consultivo, permite abordar, comprender y transformar la cultura escolar tradicional [...] con el fin de construir las condiciones de la escuela que desean tener en el futuro.”¹³³

Se piensa que es importante que el personal de la propia escuela sea quien elija el tipo de proyecto que se desea impulsar en su centro educativo; tomando en cuenta sus formas de percibir, interpretar y desarrollar el trabajo docente, guiados por las necesidades y requerimientos del centro educativo, de los cuales se planteen en colectivo los compromisos a llevar a cabo durante el ciclo escolar.

Así mientras que en España se elabora el proyecto educativo de la institución o del centro que para Antúnez es, “eje vertebrador y la referencia básica de toda la vida de la comunidad educativa”¹³⁴, en México la SEP define el proyecto escolar como

¹³³ SEP. “Manual técnico pedagógico y administrativo del director de la escuela de educación primaria.” Pág. 88

¹³⁴ ANTÚNEZ. en ELIZONDO Aurora. *La nueva escuela, I. Dirección y liderazgo y gestión escolar.* Pág. 162

“instrumento que articula la acción de todos los miembros de la comunidad escolar, especialmente la del personal docente y directivo, para solucionar los principales problemas educativos que enfrentan, de acuerdo con sus necesidades y características específicas.”¹³⁵

Visto de esta forma el proyecto escolar permite integrar al personal docente y al director en un equipo de trabajo, pero para la integración de éste es necesario que los agentes involucrados primeramente identifiquen los problemas que afectan a la escuela, para que de esta manera sientan el compromiso consigo mismo y con los demás, y puedan asumir la responsabilidad que le corresponde a cada uno.

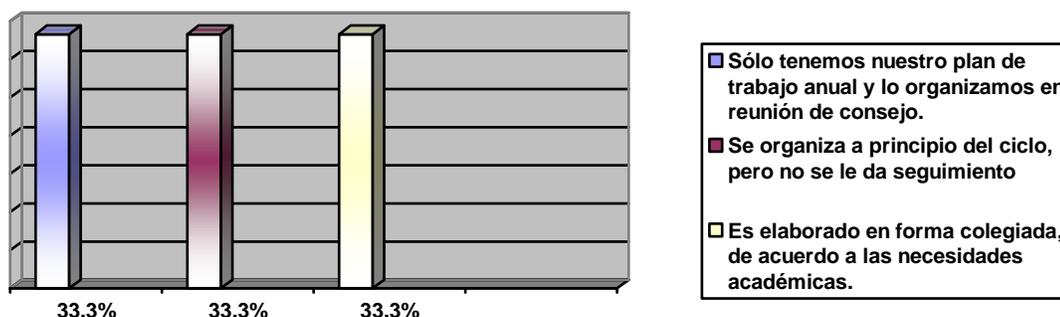
La misma secretaría señala que el proyecto escolar: “Es un instrumento o herramienta que permite organizar el quehacer de las escuelas a través del trabajo colegiado de los profesores, está orientado a resolver los problemas que la institución enfrenta para alcanzar los objetivos de aprendizaje y conduce al mejoramiento de la calidad de la educación.”¹³⁶ Los maestros buscan de manera colectiva las acciones a emprender, lo que ocasiona el compromiso de equipo para su ejecución; se conocen y se jerarquizan las necesidades, una vez localizada la problemática se comparten las estrategias de solución (gestión participativa); y por último, se centra la atención a los aprendizajes de los alumnos, lo cual debe ser una de las grandes prioridades en la actualidad.

Para conocer la forma cómo está organizada y guía el trabajo la institución se planteó la interrogante,¹³⁷ ¿cómo se organiza y marcha el proyecto escolar? A lo que la gráfica muestra.

¹³⁵ SEP. en ELIZONDO Aurora. *La nueva escuela, I. Dirección y liderazgo y gestión escolar*. Pág. 162

¹³⁶ SEP. *Guía del maestro multigrado*. Pág. 15

¹³⁷ E3: P4(mar/07)



En estas respuestas se percibe primeramente que el 33.3% de los docentes desconocen que para la elaboración de un plan anual de trabajo se requiere hacer un proyecto escolar, en el se plantean metas que se pretenden alcanzar tanto a largo como a corto plazo; es decir, algunas de ellas se tomarán varios años para su realización. Por su parte el Plan anual de trabajo, como su nombre lo dice, son actividades resultado del proyecto y son diseñadas para ejecutarse en el presente ciclo escolar. Otro 33.3% mencionan que se organiza al inicio del ciclo escolar y ahí se queda en el olvido lo planeado, ya que no hay seguimiento de las actividades. Para el otro 33.3% se elabora de manera colegiada, tomando en consideración las necesidades de los alumnos.

Las manifestaciones son claro reflejo del desconocimiento del avance, retroceso o simplemente el momento donde se encuentran y qué deberían de estar realizando de acuerdo con lo que se planea al inicio del ciclo escolar. Es cierto que se reúnen para el reconocimiento de la problemática existente de la escuela, lo cual les permite poder tomar acuerdos, pero quedan olvidados en el papel, éstos tienen que ser ejecutados en la realidad para que los docentes se den cuenta de los resultados en las acciones que han emprendido y saber si son los que se deseaban alcanzar, de lo contrario llevar a cabo otras actividades que permitan alcanzar el objetivo. No se olvide que el proyecto indica dónde se encuentra y hacia donde se quiere ir, es pues, la visión de lo que puede lograr en el futuro.

Aunado a lo anterior, Pozner hace referencia y sintetiza, "Un proyecto se imagina, se sueña, se motiva, se comunica, se comparte, se sostiene, se implementa, se evalúa,

se regula, se reajusta.”¹³⁸ El proyecto escolar es la oportunidad de unir los esfuerzos que realizan día a día cada uno de los docentes con las implicaciones que se requieren, guiados por un fin previamente establecido de forma colegiada.

Así como lo indica Llarena, “El proceso que busca prever diversos futuros en relación con los procesos educativos; especifica fines, objetivos y metas; permite la definición de cursos de acción y, a partir de éstos, determina los recursos y estrategias más apropiadas para lograr su realización.”¹³⁹ Se sabe que la educación es un factor determinante para el desarrollo de un país; por ello, para tener el éxito debe estar apoyada por una buena planeación educativa en sus distintos niveles y donde la prioridad sea la de responder a las necesidades sentidas en el país.

Es muy notoria la importancia de tener una planeación, así mismo, el tener un proyecto pedagógico propio para cada escuela, donde todos los agentes involucrados (director, maestros, alumnos, padres de familia) participen como un grupo, donde cada uno aporte sus conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes, etc., de esta forma se da como resultado un compromiso real para el futuro con la participación activa y con esto un cambio a nuevas realidades.

Para poder llevar a cabo lo anterior, el proyecto pedagógico se recomienda esté apegado a un diagnóstico real (tomando en cuenta las características, condiciones, recursos), para conocer qué es lo que quiere alcanzar la escuela; se analice de forma muy detallada las posibilidades de alcanzar lo que se pretende, se diseñen en lo colectivo las actividades a realizar para alcanzar ese fin, se lleven a la práctica y sobre todo se tenga una constante evaluación de las mismas. De lo contrario se estaría cayendo a lo que constantemente se hace:

Tal y como lo manifiesta Villareal, “[...] tomar decisiones con base en supuestos y creencias individuales, por autorizados que éstos parezcan, es consecuencia de la falta de visión, de la carencia de objetivos definidos y de la ausencia de métodos.”¹⁴⁰

El docente no puede, ni debe, ser el operador de ninguna propuesta, que no la sienta

¹³⁸ POZNER, Pilar. *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Pág. 77

¹³⁹ LLARENA, en DÍAZ, Frida. *Metodología de diseño curricular para la educ. sup.* Pág. 12

¹⁴⁰ VILLAREAL, en DÍAZ Frida. *Metodología de diseño curricular para la educ. sup.* Pág. 16

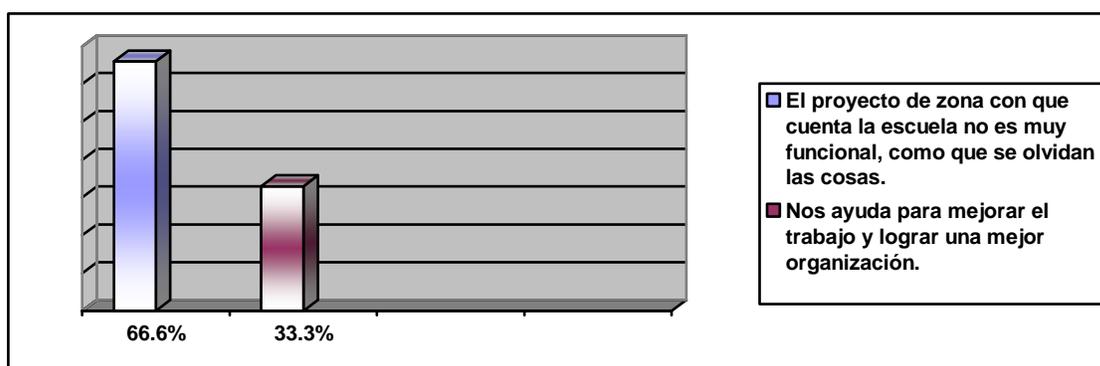
suya, que no participa en su elaboración, que esté fuera de su contexto, de sus intereses o necesidades.

Se comparte la idea de Bolívar,

Se debe reflexionar sobre una cultura del grupo/comunidad para compartir una visión común, llegar a un cierto marco valorativo común, desarrollar el carácter, las virtudes de la comunidad para buscar hábitos acordes con estas virtudes. Se debe poner el acento en los valores que persigue esta comunidad, teniendo en cuenta la tradición de las normas compartidas para llegar a un compromiso por recrear la sociedad que compartimos.¹⁴¹

Cuando el profesor tiene la oportunidad para analizar y reflexionar en colectivo con sus compañeros del centro de trabajo sobre su quehacer diario, le permite conocer y tomar conciencia de la problemática que afecta en su comunidad educativa, al darse cuenta de ello, se tiene una visión de conjunto, ya que se comparten ideas o alternativas que puedan contribuir a mejorar la acción educativa.

Con la intención de conocer la funcionalidad que tiene el proyecto que lleva en la escuela, se cuestionó¹⁴² al respecto, a lo que la gráfica muestra las respuestas:



Por lo que se percibe, se requiere de introducir un nuevo aire a la escuela, una nueva forma de entender la educación, para esto se debe partir de situaciones vivenciadas por el colectivo docente, desde luego donde siempre prevalezca la participación y cooperación de todos y cada uno de ellos, para que juntos puedan seleccionar lo que se pretende alcanzar, ya que se requiere un trabajo en equipo debido a que los resultados beneficiarán o perjudicarán a toda la organización interna, en este sentido, de esta manera se tendrá un proyecto compartido, donde cada uno de los

¹⁴¹ BOLÍVAR, A. en *Valores y temas transversales en el currículum*. Pág. 46.

¹⁴² E3:P5(mar/07)

integrantes del equipo pedagógico tenga responsabilidades y compromisos que cumplir.

En la escuela, los resultados dependen de los agentes educativos y de las interrelaciones entre la comunidad educativa, es por ello que para lograr este cambio es fundamental que el equipo docente comprenda y comparta un mismo propósito (el mejorar) y asuma el papel que le corresponde a cada uno, en pocas palabras, se trata de trabajar en sentido común.

De la misma forma, Gallego hace referencia a la programación y señala que, “puede entenderse como un proyecto de acción inmediata que, incardinada en el proyecto curricular, contextualiza y ordena las tareas escolares de un determinado grupo de alumnos, estableciendo objetivos, seleccionando contenidos, adecuando metodologías y verificando los procesos educativos.”¹⁴³

La programación debe ser una actividad de toda la institución educativa cuya intención es organizar y planificar el trabajo escolar mediante la acción coordinada de todos los agentes educativos que integran la escuela. Deberá estar plasmada dentro del proyecto pedagógico de acuerdo con las siguientes características: tomar en cuenta el contexto donde está inmersa la institución, la utilidad que se espera, que sea realizable, que garantice la participación de todos y cada uno de los agentes educativos, es decir, aceptación de la necesidad del trabajo colaborativo, donde prevalezca la cooperación y el trabajo compartido.

En este mismo sentido, dentro del proyecto pedagógico, en la programación didáctica en el modelo de proceso, se deben tomar acuerdos sobre: los objetivos didácticos, los cuales indican los aprendizajes que los alumnos deben alcanzar; los contenidos, los cuales responden al qué enseñar a lo largo del proceso educativo (datos, conceptos, procedimientos, normas); la metodología que se va emplear, es decir el cómo enseñar, el camino por el cual se pretende llegar a los objetivos que se plantearon.

¹⁴³ GALLEGO, en Medina, Antonio. *Didáctica general*. Pág. 107

Por su parte Medina propone, “Los equipos de profesores deben hacer públicas, en sus proyectos curriculares cuáles son las intenciones educativas (finalidades) que guiarán sus procesos didácticos, para justificar sus propuestas docentes.”¹⁴⁴ Cuando se da el trabajo en equipo, juntos identifican la problemática, reconocen sus causas, proponen y toman acuerdos sobre las estrategias de solución, se ejecutan, se evalúan y buscan nuevas formas de mejorar la práctica educativa. De esta forma el equipo se preocupa por el objetivo común y no por los objetivos individuales.

Pero hay que tener muy presente que no basta con que todos participen, es necesario establecer los mecanismos que permitan la comunicación permanente entre el equipo, para que todos juntos dialoguen, propongan y tomen las decisiones para ponerlas en marcha. De esta forma los docentes podrán introducir mejoras en su trabajo en función de los problemas que perciben en su entorno escolar.

¹⁴⁴ Medina, Antonio. *Didáctica general*. Pág. 124

REFLEXIONES.

El trabajo docente se ha venido basando en los supuestos de la administración y control, donde la obediencia y el acatamiento de las disposiciones de las políticas gubernamentales en turno, son las que rigen la práctica cotidiana; por lo tanto los profesores identificaron la necesidad de practicar ciertos valores al interior del centro de trabajo tales como: la participación activa, la flexibilidad, colaboración, respeto, solidaridad, empatía con los semejantes; aunado a esto tener una visión compartida de los beneficios y alcances que implica el trabajo colegiado, para ello se reconoce la importancia de la planificación, puntualizando hacia dónde se quiere llegar, qué se quiere hacer y cómo se va a realizar.

Se dieron cuenta que la tarea de educar es de equipo, lo cual no es nada fácil; para ello se tienen que abandonar viejas actitudes egoístas y competitivas para adoptar otras como la solidaridad y colaboración, en este trabajo entre compañeros, se identifican los problemas, se analizan y de manera conjunta se buscan las mejores estrategias para su solución.

Dentro de las actividades educativas es necesario que los docentes tengan espacios donde compartan sus experiencias (consejo técnico), donde prevalezca la cooperación como una forma para el desarrollo y aprendizaje, a la vez una buena comunicación donde se puedan coordinar las acciones como grupo colegiado con el propósito de alcanzar determinados objetivos.

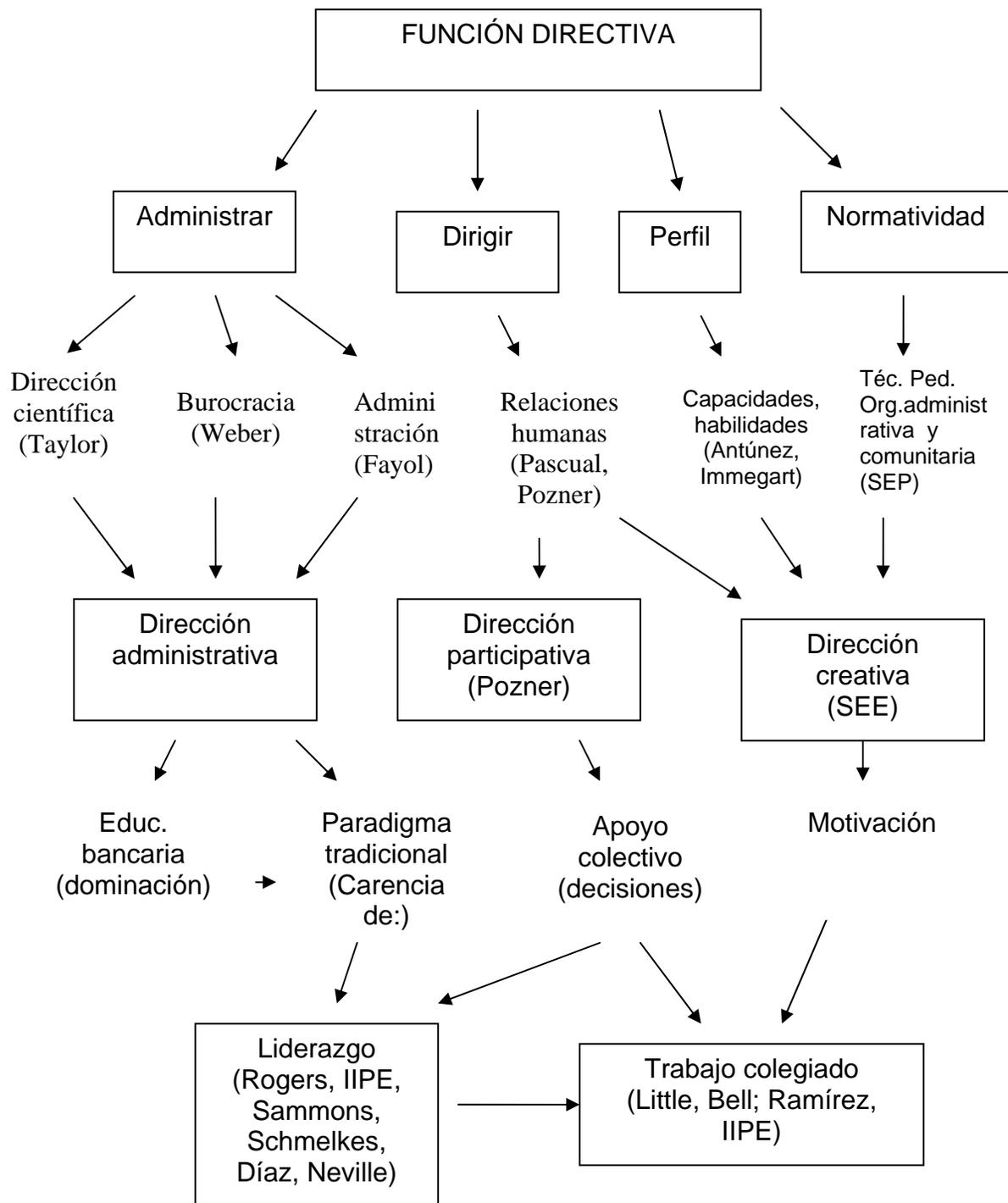
Los profesores reconocen que el consejo técnico es una inmejorable ocasión que tienen en la escuela para poder dialogar y compartir con sus compañeros los problemas que enfrentan día a día en su salón de clases, y esto los conduzca a un aprendizaje colectivo.

Se percibe que en un futuro el consejo técnico trabaje mediante un proyecto donde se resalte la problemática existente en la escuela, donde se puntualicen de manera clara los objetivos a lograr por parte de sus integrantes, se decidan con anticipación las acciones a realizar como grupo colegiado; y no lo contrario, en donde cada docente es una célula y su trabajo es aislado e individual. Para que dicho proyecto

funcione adecuadamente se requiere de la conformación de equipos de trabajo, (trabajo colaborativo) donde los involucrados participen activamente en el diseño y desarrollo del proceso educativo.

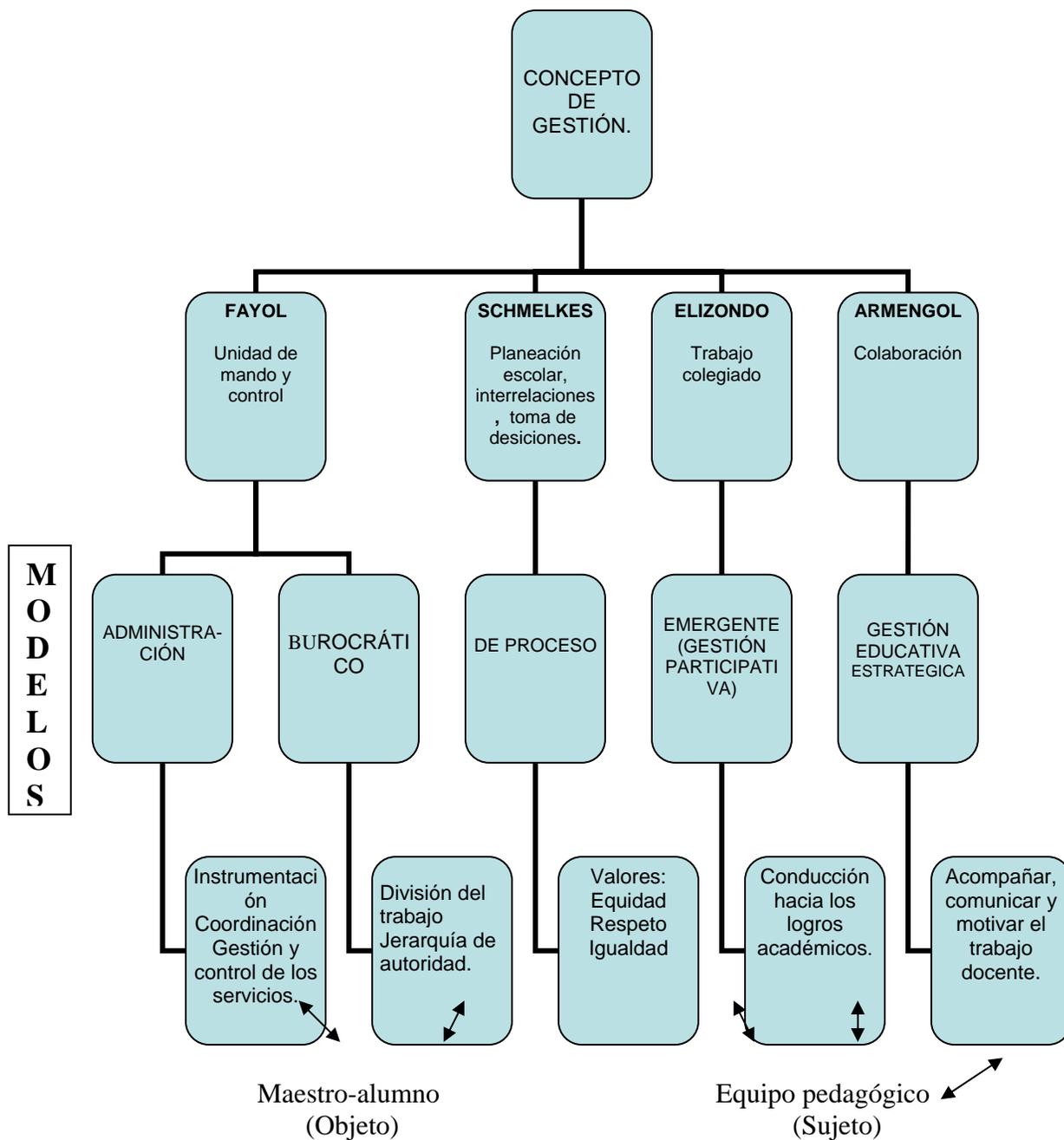
EL CONSEJO TÉCNICO PEDAGÓGICO ES UN ESPACIO POR CONSTRUIR PARA LA REFLEXIÓN-ACCIÓN EN LA ESCUELA PRIMARIA.

RUMBOS DE LA FUNCIÓN DIRECTIVA



Elaborado por el sustentante a partir de los insumos teóricos. La función directiva tomó tres rumbos de acuerdo con la visión que se tiene (administrar, dirigir, de acuerdo con el perfil y lo que señala la norma) y las características propias de cada enfoque que se tiene en relación a esta función.

GESTIÓN Y ORGANIZACIÓN ESCOLAR.



Elaborado por el sustentante a partir de los insumos tanto empíricos como teóricos. La gestión escolar directiva es considerada en dos grandes grupos. La gestión administrativa y gestión participativa; para la primera el maestro es un objeto donde el trabajo es de manera individual y se ignoran las necesidades del contexto. Para la gestión participativa o de relaciones el trabajo es responsabilidad compartida con el equipo pedagógico, prevalecen los valores, el objetivo es alcanzar logros académicos.

FUENTES DE INFORMACIÓN.

BIBLIOGRÁFICAS.

AGUDO, Carmen. *Despliegue y organización de equipos de mejora*. Mensajero. Bilbao. 2003.

ÁLVAREZ, Fernández Manuel. *Un modelo de calidad pedagógica para los centros educativos*. Mensajero. Bilbao. 2003.

ANTÚNEZ, Serafín. *Gestión autónoma de los centros escolares*. Ice/horsori.Barcelona. 1993.

ARGUDÍN, Yolanda y LUNA, María. *Aprende a pensar escribiendo bien. Desarrollo de habilidades para escribir*. Trillas. México. 2005.

ARMENGOL, Carme. *El trabajo en equipo en los centros educativos*. Praxis. Barcelona. 2002.

BOLÍVAR, Antonio. *Cómo mejorar los centros educativos*. Síntesis S.A. Madrid. 1999.

CAMPOS, Miranda Violeta. Tesis *La gestión escolar en el consejo técnico*. UPN. Zamora. 2003.

CASARES, David. *Líderes y educadores*. Fondo de cultura económica. México. 2000.

CHIAVENATO, Idalberto. *Introducción a la teoría general de la administración*. McGraw-Hill. Colombia. 1995.

COMBONI, Sonia. *Resignificando el espacio escolar. La innovación y la calidad educativa en una nueva práctica pedagógica*. Universidad pedagógica nacional. México. 2000.

COVARRUBIAS, Villa Francisco. *Los senderos de la razón*. UPN. México. 2001.

DE LA TORRE, Saturnino. *Cómo innovar en los centros educativos*. Morata. Madrid. 1998.

DELVAL, Juan. *Aprender en la vida y en la escuela*. Morata. Madrid. 2000.

DEMING, Eduards. *Escuelas efectivas*. SEP. México. 1986.

DIAZ, Carlos. *El directivo y la ideología organizacional cubana*. Ciencias sociales. Cuba. 2003.

ELIZONDO, Aurora. *La nueva escuela, I. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. Paidós. México. 2003.

ELIZONDO, Aurora, *La universidad Pedagógica Nacional ¿un nuevo discurso magisterial?* UPN. México. 2000.

ESPELETA, Justa. *La gestión pedagógica de la escuela*. UNESCO. México. 2004.

FIERRO, Evans Cecilia. *El consejo técnico. Libros del rincón*. SEP. México. 1994.

FREIRE, Paulo. *Pedagogía de la autonomía*. Siglo veintiuno editores. México. 1997.

FREIRE, Paulo. *Pedagogía del oprimido*. Vigésima edición. Siglo veintiuno editores. México. 1978.

FURLAN, Alfredo. et al. *La gestión pedagógica en la escuela*. UNESCO. Santiago. 1992.

GIROUX, Henry. *Los profesores como intelectuales*. Paidós ibérica. Barcelona. 1990.

GONZÁLEZ, García Marcos. *Administración escolar*. 2ª edición. Castillo. Monterrey. 2000. 282 pp.

GRUNDY, Shirley. *Producto o praxis del curriculum*. Morata. Madrid. 1998.

HELLER, Ágnes. *Sociología de la vida cotidiana*. Ediciones península. Barcelona. 2002.

HERNÁNDEZ, Gerardo. *Paradigmas en psicología de la educación*. Paidós mexicana. México. 1998.

IMMEGART, G. *Formación de directores de centros educativos*. Universidad de Deusto. Bilbao. 1995.

INSTITUTO INTERNACIONAL DE PLANEAMIENTO DE LA EDUCACIÓN. “*Diez módulos destinados a los responsables de los procesos de transformación educativa*”. IPE Buenos Aires. 2000.

ISSAACS, David. *La organización educativa y la función directiva*. Universidad de Navarra. España. 1987.

JIMÉNEZ, Pedro. *La función directiva y la calidad de la educación*. SEP. México. 2004.

JONES, Neville y SOUTHGATE, Tim. *Organización y función directiva en los centros de integración*. La muralla. Madrid. 2001.

KEMMIS, S. *El currículo: más allá de la teoría de la reproducción*. Morata. Madrid. 1995.

LATAPÍ, Sarre Pablo. *La investigación educativa en México*. Fondo de cultura económica. México. 1994.

MARDONES, J. M. *Filosofía de las ciencias humanas y sociales*. Fontamara. México. 1987.

MARTÍNEZ, Rizo Felipe. *El oficio del investigador educativo*. Universidad Autónoma de Aguascalientes. México. 1997.

MCLAREN, Peter. *La escuela como performance ritual*. Siglo veintiuno editores. México. 2003.

MC, Quaid. *Administración escolar*. Muralla. Madrid. 1999.

MEDINA, Antonio. *Diseño y desarrollo curricular para la formación de las personas adultas*. Ediciones Pedagógicas .Madrid. 1995.

NAMO DE MELLO, Guiomar. *Nuevas propuestas para la gestión educativa*. SEP. México. 1998. 110 pp.

PALACIOS, Jesús. *La cuestión escolar*. Laia. Barcelona. 1989.

PARRILLA, Ángeles. *Apoyo a la escuela, un proceso de colaboración*. Ediciones mensajero. Bilbao. 1996.

PASCUAL, Roberto y VILLA, Aurelio. *La dirección, factor clave de la calidad educativa*. Ediciones Mensajero. Bilbao. 1992.

PIÑA, Osorio Juan Manuel. *La vida cotidiana como objeto de estudio*. Plaza y Valdés. México. 1998.

POZNER, Pilar. *El directivo como gestor de aprendizajes escolares*. Aique. Buenos Aires. 1997.

POZNER, Pilar. *La gestión escolar*. Aique. Buenos Aires. 1997.

RAMÍREZ, Rodolfo. *¿Cómo conocer mejor nuestra escuela?* SEP. México. 1999.

REYES, Jesús. *Historia de la educación en México*. SEP. México. 1986.

REYES, Rebeca y Valdovios Capistrán J. de Jesús. *La formación intercultural docente, un acercamiento*. U.P.N. Unidad 162. Zamora. 2004.

RICCARDI, R. *La dinámica de la dirección*. Rialp. Madrid. 1960.

ROCKWELL, Elsie. *La escuela cotidiana*. Fondo de cultura económica. México. 1995.

ROGERS, Carl. *El proceso de convertirse en persona*. Paidós mexicana. México. 1964.

ROJAS, Soriano Raúl. *Formación de investigadores educativos*. Plaza y Valdés. México. 1999.

ROJAS, Soriano Raúl. *Guía para realizar investigaciones sociales*. Plaza y Valdez. México. 1999.

SAAVEDRA, Regalado Manuel. *Elaboración de tesis profesionales*. Pax. México. 2001.

SAAVEDRA, Regalado Manuel. *Estrategia metodológica. Potenciación del discurso pedagógico para la formación profesional docente*. Escuela Normal Superior de Morelia. 2006.

SAMMONS, Pam. et. al. *Características clave de las escuelas efectivas*. SEP. México. 1998.

SCHMELKES, Sylvia. *Hacia una mejor calidad en nuestras escuelas*. SEP. México. 1996.

SCHMELKES, Sylvia. *Primer curso nacional de directivos de educación primaria*. SEP. México. 1997.

SEE. *El directivo como gestor escolar innovador*. SEE. México. 2006.

SEE. *Guía de actividades para la supervisión escolar*. SEE. México.

SEE. *Manual técnico pedagógico y administrativo del director de escuela de educación primaria*. SEE. México. 2005.

SEP. *Acuerdo 96. Diario oficial. Relativo a la organización y funcionamiento de las escuelas primarias.* SEP. México. 1986.

SEP. *Antología de gestión escolar.* SEP. México. 2003.

SEP. *Consejos técnicos.* Diario oficial de la federación. Transcripción UNEDEPROM. Morelia.

SEP. *Estatutos de consejos técnicos consultivos de las escuelas del estado de Michoacán.* SEP. México. 1983.

SEP. *Guía del maestro multigrado.* SEP-CONAFE. México. 1999.

SEP. *Manual del director del plantel de educación primaria.* SEP. México. 1986.

SEP. *Manual de organización para escuelas de educación primaria.* SEP. México. 1980.

SEP. *Primer curso nacional para directivos de educación primaria.* SEP. México. 2000.

SEP. *Reglamento interior de escuelas primarias de la república mexicana.* SEP. México. 1996.

SEVILLANO, María Luisa. *El currículum en la didáctica.* UNED. Madrid.

SEYC. *El consejo técnico escolar: una oportunidad de análisis y construcción para los profesores.* SEYC. Chetumal. 2005.

SKINNER, B. *Reflexiones sobre conductismo y sociedad.* Trillas. México. 1982.

STEPHEN J. Ball. *La política de liderazgo.* Paidós IMEC. Barcelona. 1989.

TABA, Hilda. *Elaboración del currículum.* Troquel. Buenos Aires. 1987.

TÉBAR, Lorenzo. *El perfil del profesor mediador*. Aula XXI. 2003.

UPN. *Antología, administración y gestión educativa*. UPN. Zamora. 2004.

UPN. *Protocolo de presentación de proyectos de investigación de tesis de posgrado*.
UPN. Zamora. 2002.

VYGOTSKI, Lev. *El desarrollo de los procesos psicológicos superiores*. Grijalbo.
México. 1988.

WOODS, Peter. *La escuela por dentro. La etnografía en la investigación educativa*.
Paidós/Ministerio de Educación y Ciencia. Barcelona. 1998.

ZEMELMAN, Hugo. *Conocimiento y sujetos sociales. Contribución al estudio del
presente*. Colegio de México. México. 1987.

ZUFIAURRE, Benjamín. *Evaluación escolar y coparticipación educativa.
Responsabilidad social y democrática*. Nau llibres. Valencia. 2000.

HEMEROGRÁFICAS.

DUARTE, Becerra Ma. del Carmen. "Formación y perfeccionamiento del directivo
escolar." Boletín Núm. 1. UNEDEPROM. Morelia. 1999. p. 8

GUERRERO, Cuauhtémoc. "Contenidos y desafíos de la gestión escolar." Educare.
Año 1. Núm. 1. México, D.F. Invierno-primavera. 2005. p. 16

JUSTO, Garza Susana. "La construcción de una nueva gestión escolar en los
servicios educativos." Educación 2001. Año IX. Núm. 105. México, D.F. Febrero
2004. p. 21.

MENDOZA, Emma. "Calidad de la educación y organización escolar en debate."
Cero en conducta. Año 10. Núm. 38-39. México D.F. Enero-Abril 1995. p. 3.

NAMO DA MELLO, Guiomar. “*Selección competitiva de directores de escuela.*” Cero en conducta. Año 10. Núm. 38-39. México, D.F. Agosto 2004. p. 18.

RAMÍREZ, Rodolfo. “*Por una nueva escuela pública.*” Periódico Transformar nuestra escuela. Año 3. Núm. 5. México, D.F. DGIE. 2000. Pp. 6 y7.

VILLA, Benítez María Angélica. “*Gestión estratégica y estándares.*” Educare. Año 1. Núm. 1. México, D.F. Invierno-Primavera 2005. p. 35.

ZORRILLA, Ma. Margarita. “*La supervisión escolar en el centro de una gestión institucional renovada.*” Cero en conducta. Año 10. Núm. 38-39. México D.F. Agosto 2004. p. 35.

TESTIMONIALES.

BUENO, Lourdes. (Universidad de Guadalajara, México). (2007). Conferencia “Estrategias de Aprendizaje”. En Primer encuentro internacional sobre construcción del conocimiento, XVIII Coloquio de Actualización docente. Escuela Normal Urbana federal. Morelia. 14 de marzo de 2007.

CALVO, Carlos. (Universidad de la Serena, Chile). (2007). Conferencia “EL pensamiento Complejo”. En Primer encuentro internacional sobre construcción del conocimiento, XVIII Coloquio de Actualización docente. Escuela Normal Urbana federal. Morelia. 14 de marzo de 2007.

COUSIDO, María Pilar. (Universidad Complutense, Madrid, España). (2007). Conferencia “Sociedad Mediática y Conocimiento”. En Primer encuentro internacional sobre construcción del conocimiento, XVIII Coloquio de Actualización docente. Escuela Normal Urbana federal. Morelia. 14 de marzo de 2007.

DELVAL, Juan. (Universidad de Educación a Distancia Madrid, España). (2007). Conferencia "Escuela y Educación Democrática". En Primer encuentro internacional sobre construcción del conocimiento, XVIII Coloquio de Actualización docente. Escuela Normal Urbana federal. Morelia. 14 de marzo de 2007.

MARTÍN, Elena. (Universidad Autónoma de Madrid, España). (2007) Conferencia "Creencias Metodológicas". En Primer encuentro internacional sobre construcción del conocimiento, XVIII Coloquio de Actualización docente. Escuela Normal Urbana federal. Morelia. 14 de marzo de 2007

EMPIRICAS.

ARELLANO, José Luís. Entrevistó Eduardo Trejo Villa. En la Esc. Prim. "José Ma. Morelos" de Jacona Mich. El día jueves 29 de Marzo del 2007.

ARROYO, Alejandro. Entrevistó Eduardo Trejo Villa. En la Esc. Prim. "José Ma. Morelos" de Jacona Mich. El día miércoles 28 de Marzo del 2007.

AVALOS, José Antonio. Entrevistó Eduardo Trejo Villa. En la Esc. Prim. "Plan de Ayala" de la comunidad del Platanal, Mpio. de Jacona Mich. El día martes 20 de Marzo del 2007.

DIEGO, Abel. Entrevistó Eduardo Trejo villa. En la Esc. Prim. "José Ma. Morelos" de Jacona Mich. El día jueves 22 de Marzo del 2007.

MACIAS, Silvia. Entrevistó Eduardo Trejo villa. En la Esc. Prim. "José Ma. Morelos" de Jacona Mich. El día jueves 29 de Marzo del 2007

RIVERA, Rafael. Entrevistó Eduardo Trejo villa. En la Esc. Prim. "José Ma. Morelos" de Jacona Mich. El día miércoles 28 de Marzo del 2007.

APÉNDICE “A”

CUESTIONARIO APLICADO AL DIRECTOR Y OCHO DOCENTES DE LA ESC. PRIM. “JOSÉ MA. MORELOS”, DE LA ZONA ESCOLAR 156, DE JACONA, MICH.

1.- FUNCIÓN DIRECTIVA

E4: (03/07)

Propósito: Conocer y analizar la concepción que tienen los maestros sobre: las tareas, el rol y misión de la función directiva al interior del centro educativo.

- 1.- ¿Cómo integrar un trabajo colegiado?
- 2.- ¿Es más provechoso trabajar de manera individual o en colectivo?
- 3.- ¿En la escuela realizan investigaciones de tipo pedagógico en equipos de trabajo?
- 4.- Al hablar del director ¿A qué se hace referencia?
- 5.- ¿Cómo es el acceso a la función directiva?
- 6.- ¿Cómo se consigue la formación de un director?
- 7.- ¿Cómo son las relaciones existentes entre maestro-director?
- 8.- ¿Cómo son las relaciones entre maestro-maestro?
- 9.- ¿Cuál es el reto que enfrenta el director dentro de su función?
- 10.- ¿Qué actitud asume el director en las reuniones de CT?
- 11.- ¿Existe apoyo por parte de la dirección de la escuela?
¿En qué consiste?
- 12.- ¿Cómo promover mejoras en su CT?

COMPAÑERO MAESTRO: se agradece por tu valioso tiempo e información que brindaste. Ten la seguridad que esto es un granito de arena para la transformación de nuestra práctica docente.

APÉNDICE “B”

CUESTIONARIO APLICADO AL DIRECTOR Y OCHO DOCENTES DE LA ESC. PRIM. “JOSÉ MA. MORELOS”, DE LA ZONA ESCOLAR 156, DE JACONA, MICH.

2.- GESTIÓN ESCOLAR.

E3: (03/07)

Propósito: Conocer y analizar la forma de llevar a cabo la gestión educativa al interior de la escuela.

1.- ¿Se jerarquiza al interior del CT la problemática existente en la escuela?

¿Por qué?

2.- ¿Tienen tareas a realizar en el CT?

¿Cuáles?

3.- ¿La escuela cuenta con un proyecto escolar?

4.- ¿Cómo se organiza y marcha el proyecto escolar?

5.- ¿Qué funcionalidad tiene este proyecto?

6.- ¿Quiénes participan en la gestión escolar?

7.- ¿Quién toma las decisiones sobre el trabajo a realizar?

¿Por qué?

COMPAÑERO MAESTRO: estoy muy agradecido por tu valioso tiempo e información brindada. Ten la seguridad que esto es un gran aporte para la transformación de la práctica docente.

APÉNDICE “C”

CUESTIONARIO APLICADO AL DIRECTOR, NUEVE DOCENTES Y AL INTENDENTE DE LA ESCUELA PRIMARIA “JOSÉ MA. MORELOS”, DE LA ZONA ESCOLAR 156, DE JACONA, MICH.

3. EL CONSEJO TÉCNICO PEDAGÓGICO. E1: (Nov/06)

PROPÓSITO: Conocer y analizar las distintas formas del funcionamiento del consejo técnico pedagógico, que se dan en la zona escolar.

1.- Para usted ¿qué es el consejo técnico pedagógico?

2.- ¿Qué fortalezas ha encontrado en el consejo técnico pedagógico?

3.- ¿Qué debilidades ha encontrado en el consejo técnico pedagógico?

4.- Al estructurar el consejo técnico ¿se han manifestado obstáculos para ello? _____ ¿Cuáles? _____

5.- ¿Para qué se conforma el consejo técnico? _____

6.- ¿Usted considera que el consejo técnico cumple con su cometido? _____
¿Por qué? _____

7.- ¿Le resultan interesantes las reuniones de consejo técnico? _____
¿Por qué? _____

8.- ¿Considera que usted tiene los elementos necesarios para darle al consejo técnico un funcionamiento óptimo? _____ ¿Por qué? _____

9.- ¿Con la participación del director y personal docente al interior del centro de trabajo se logran las respuestas y soluciones a la problemática pedagógica escolar? _____
¿Por qué? _____

COMPAÑERO MAESTRO: estoy muy agradecido por tu valioso tiempo e información que me brindaste, ten la seguridad que esto es un granito de arena para la transformación de nuestra práctica docente.

APÉNDICE “D”

CUESTIONARIO APLICADO AL DIRECTOR Y OCHO DOCENTES DE LA ESCUELA “JOSÉ MA. MORELOS” DE LA ZONA ESCOLAR 156, DE JACONA, MICH.

PROPÓSITO: Analizar a profundidad la funcionalidad, organización e importancia que se le da al consejo técnico pedagógico en la escuela primaria.

3.-CONSEJO TÉCNICO PEDAGÓGICO.

E2: (Mar/07)

- 1.- ¿Conoce los propósitos del CT? Mencione algunos:
- 2.- ¿Cómo ha venido funcionando hasta este momento?
¿Son necesarios algunos cambios?
¿Por qué?
- 3.- ¿Cómo es el consejo técnico que desearía se implementará en su escuela?
- 4.- ¿En su escuela se realizan reuniones de CT?
- 5.- ¿En qué tiempos se han reunido en este ciclo escolar?
- 6.- ¿Qué temáticas han abordado?
- 7.- ¿Los contenidos de las reuniones de CT que se realizan responden a necesidades de los alumnos?
- 8.- ¿Qué dificultades y qué logros han encontrado?
- 9.- ¿Es importante el CT?
¿Por qué?
- 10.- ¿En las reuniones de CT llegan a acuerdos?
¿Se respetan?
- 11.- ¿Tiene alumnos en su grupo con bajo desempeño escolar?

¿Cuántos?
¿En qué asignatura (s)?

12.- ¿Cuáles son las causas del bajo nivel escolar?

13.- ¿En qué consiste tu participación al interior del CT?

COMPAÑERO MAESTRO: estoy muy agradecido por tu valioso tiempo e información que me brindaste, ten la seguridad que esto es un granito de arena para la transformación de nuestra práctica docente.

APÉNDICE “E”

CUADRO DE SISTEMATIZACIÓN DE ANÁLISIS DE LA INFORMACIÓN.

ENCUESTA

(SE ENTREGARON 10 CUESTIONARIOS, DE LOS CUALES FUERON DEVUELTOS 9 DE ELLOS)

PARTICIPANTES: 8 DOCENTES FRENTE A GRUPO Y EL DIRECTOR DE LA ESCUELA.

PROPÓSITO: RECOGER INFORMACIÓN PARA CONOCER Y ANALIZAR LA CONCEPCIÓN QUE SE TIENE SOBRE: LAS TAREAS, EL ROL Y MISIÓN, DE LA **FUNCIÓN DIRECTIVA** EN LA ESC. PRIM. “JOSÉ MA. MORELOS” DE LA ZONA ESCOLAR 156 DE JACONA MICH.

AMBITO	PREGUNTA	CUADRO DE COMPARACIÓN	CONCEPTOS ORDENADORES
1.6	1.- ¿Cómo integrar un trabajo colegiado?	(1) Concientizando a los docentes para analizar, criticar, proponer estrategias de mejoramiento en forma cooperativa, democrática. (2) Implementando estrategias que permitan la integración de todos tomando en cuenta las capacidades de cada uno. (2) teniendo reuniones donde aportemos cada uno las experiencias y conocimientos que vayan en bien del alumno (4) Director y docentes trabajen en equipo de manera unificada de acuerdo al proyecto escolar para solucionar los problemas.	Trabajo colegiado.
1.6	2.- ¿Es más provechoso trabajar de manera individual o en colectivo?	(9) en colectivo, porque se comparten experiencias, diferentes opiniones que se dan para algún fin.	Trabajo colegiado.
1.2 3.3	3.- ¿En la escuela realizan investigaciones de tipo	(8) No se realizan, porque no se ha planeado, existe mucho celo profesional y	Función directiva Funcionamiento del Consejo

	pedagógico en equipos de trabajo?	nadie quiere aportar lo que sabe. (1) muy poco.	técnico
1.2	4.- Al hablar del director ¿A qué hacemos referencia?	(2) persona que dirige, organiza, administra, asesora, acompaña, evalúa, propone, coopera. (3) Responsable del centro de trabajo y que se encarga de coordinar y administrar las actividades del mismo. (3) máxima autoridad en la escuela. (1) Persona que siempre está de mal humor.	Función directiva
1.4	5.- ¿Cómo es el acceso a la función directiva?	(7) Con preparación, con experiencia docente, con cultura pedagógica y general. (2) por necesidades de solución a problemas administrativos, sociales o pedagógicos.	Perfil del personal directivo
1.4	6.- ¿Cómo se consigue la formación de un director?	(4) Con estudio permanente, actualizado (5) A través de la experiencia	Perfil del personal directivo
1.3	7.- ¿Cómo son las relaciones existentes entre maestro-director?	(7) Buenas, cordiales, de respeto, de colaboración, de amistad y compañerismo profesional. (2) No son muy favorables, por la falta de relaciones humanas, se dirige uno en lo más mínimo.	Importancia de la función directiva
1.3	8.- ¿Cómo son las relaciones entre maestro-maestro?	(7) buenas, compañerismo, amistad, comunicación, respeto, de ayuda (2) menos favorables, cada uno actuamos con ciertas reservas personales.	Importancia de la función directiva
1.1 1.2	9.- ¿Cuál es el reto que enfrenta el director dentro de su función?	(5) el compromiso de estar al frente del centro de trabajo, que haiga buena relación entre los docentes.	El director como administrador La función directiva.

		(2) no contestaron (2) Ser el que dirige, que ordena y de no ser el culpable de que no funcione bien la escuela.	
1.2 3.3	10.- ¿Qué actitud asume el director en las reuniones de consejo técnico?	(1) Informa y propone para sacar acuerdos. (2) Como coordinador. (4) de respeto y buena disposición. (2) En ocasiones muy prepotente, autoritarismo, sólo él tiene la razón.	La función directiva Funcionamiento del consejo técnico
1.2	11.- ¿Existe apoyo por parte de la dirección de la escuela?	(8) Si. (6)De tipo administrativo, estar pendiente que maestros y alumnos cumplan con sus labores, buscar soluciones a problemas de disciplina. (2) Da sugerencias para abordar un contenido. (1) No.	Función directiva.
3.3 3.4	12.- ¿Cómo promover mejoras dentro del consejo técnico?	(2) con propuestas, no solo para mejorar el edificio sino la enseñanza de los niños. (5) Promoviendo las relaciones humanas, más comunicación y organizando el trabajo colectivo. (2) En reuniones de consejo abordar los problemas que existen en los diferentes grupos.	Funcionamiento del consejo técnico. Importancia de la participación de los docentes.

APÉNDICE “F”

CUADRO COMPARATIVO DE LA INFORMACIÓN, DE LAS ENTREVISTAS REALIZADAS

1.- FUNCIÓN DIRECTIVA.

1.1, 1.2 Cuando usted tiene alguna duda en relación a su práctica docente ¿Cómo la resuelve?

RE:1(P200307)	RE:2(A220307)	RE:3(AA280307)	RE:4(R280307)	RE:5(JL290307)	RE:6(S290307)
Solicitando apoyo de algunos compañeros.	Primeramente tengo alguna bibliografía, algunos auxiliares del maestro y cuando no pues acudo a alguno de los compañeros maestros que yo considero que me pueden sacar de la duda.	Sólo, no hay apoyo de los demás compañeros, el director a veces si nos da consejos pero no se le toma en cuenta por su modo	Por medio del director, hay veces que si necesitamos la asesoría nos apoyamos digamos simplemente hasta con compañeros, pero para eso es necesario tener confianza.	Hecho mano de mis manuales que tengo aquí del director y si no encuentro respuesta me voy a la supervisión.	Leyendo, muy poco con la ayuda de los compañeros, con la ayuda de la dirección como que no hay esa confianza, precisamente por el clima que no es tan favorable y la poca comunicación que hay entre la dirección y personal, ahora ya tenemos enciclopedia es más fácil documentarme investigo aquí o en mis libros.

1.2 ¿Cuál es el papel del director en la escuela?

RE:1(P200307)	RE:2(A220307)	RE:3(AA280307)	RE:4(R280307)	RE:5(JL290307)	RE:6(S290307)
Responsable del centro de trabajo tiene la función también de apoyar a los compañeros, gestionar apoyos o gestionar trámites en otras instancias.	Tiene que ver con la cuestión organizativa, cumple bien con su nivel de administrador de la escuela, cuando se le indica la supervisión pues trata de cumplir con por ejemplo con las visitas,	Supuestamente debe ser asesor y coordinador, pero francamente es como observador.	Darnos el apoyo necesario para que todo salga bien.	Ser un compañero más de la institución.	Coordinar el trabajo la organización de toda la institución.

1.2 ¿Está de acuerdo con ese rol ejercido?

RE:1(P200307)	RE:2(A220307)	RE:3(AA280307)	RE:4(R280307)	RE:5(JL290307)	RE:6(S290307)
Si.	Hace falta un poco más de motivación.	No. Primeramente el carácter y después apoyar a los maestros didácticamente.	Si, así vamos trabajando muy bien.		No, debería de ser es crear un ambiente donde de manera organizada, colegiada todos participáramos y abordáramos los temas de interés.

1.4 Quienes aspiran a la dirección escolar ¿Qué deben conocer?

RE:1(P200307)	RE:2(A220307)	RE:3(AA280307)	RE:4(R280307)	RE:5(JL290307)	RE:6(S290307)
Todo lo que son la documentación requerida por la inspección escolar o la Secretaría de educación; que sepa un poquito de relaciones humanas y dar buen trato a los compañeros.	Conocer cual su función, la función de cada uno de los elementos que estamos inmiscuidos en la función educativa; las cuestiones administrativas o de llenado de documentos.	Relaciones humanas.	Conozcan digamos los problemas que tiene una escuela.	En nuestros días ya están dando cursos especiales de preparación para ser director, antes nosotros no teníamos esa facilidad y se va a facilitar más el trabajo cuando ya se ponga en práctica lo que se estudió.	Conocer las funciones del director, sobre las relaciones interpersonales.

1.4 ¿Qué elementos son clave para una buena organización?

RE:1(P200307)	RE:2(A220307)	RE:3(AA280307)	RE:4(R280307)	RE:5(JL290307)	RE:6(S290307)
Tener comunicación, tener accesibilidad a las propuestas de los maestros.	Es importante poner en práctica nuestros conocimientos, apoyarnos en nuestras experiencias y en la de los demás compañeros.	Buenas relaciones con el personal.	Amistad.	La preparación, las disposición, tener buenas relaciones y un ambiente de trabajo agradable.	Saber que va a trabajar con material humano y que ese material humano tiene___muchas cosas positivas y saber aprovecharlas en su momento para beneficiar la institución, porque cuando hay una buena relación, cuando hay armonía te vas satisfecho te vas a gusto.

APÉNDICE “G”

Concepto ordenador	Observable	Unidad de análisis	Instrumento
Función directiva	<ul style="list-style-type: none"> -Director -Docente -Alumno -Asociación de Padres de familia -Manual del director -Teorías de la administración -Modelos de gestión 	<ul style="list-style-type: none"> *Desde la burocracia. *Relaciones humanas. *Participativa. *Reuniones de consejo técnico. 	<ul style="list-style-type: none"> -Análisis de contenido. -Guía de entrevista. -Cuestionario abierto.

Primeramente este ejemplo muestra que no nada más era únicamente el consejo técnico sino que se articulaban con otros, fué cuando se tuvo la necesidad de ver al director, a docentes, alumnos y padres de familia; eso permitió tener realmente un campo problemático y no un problema, pudo ser un problema inicial pero estaba cubierto por un nivel problemático, se delimitó únicamente a la escuela primaria “José Ma. Morelos” de la zona escolar 156, de Jacona, Mich.

Las observables finales: el director, el docente, alumnos y padres de familia; además una observable fue el manual del director, teorías de administración, modelos de gestión, éstas nos dieron varias unidades de análisis: el director desde la burocracia, relaciones humanas, participativa, etc. Pero llegó un momento que las unidades de análisis eran lo mismo que las observables, pero vienen desde los conceptos ordenadores.

UNIDAD UPN 162
POSGRADO

ENTREVISTA- GRABACIÓN.

Previamente se acordó la aplicación.

PROPÓSITO: Esta entrevista tiene el propósito de conocer y reflexionar sobre la forma en que se desarrollan las diferentes actividades educativas, tales como: actividades del consejo técnico, de gestión escolar y de la función directiva que prevalece en la escuela.

La escuela primaria “José Ma. Morelos”, perteneciente a la zona escolar 156, de Jacona Mich., se encuentra ubicada en la calle Altamirano s/n dentro de la colonia Nueva España, de la ciudad antes mencionada.

3.- CONSEJO TÉCNICO.

E: ¿Qué significan para usted las reuniones de consejo técnico?

E: ¿Le han servido las reuniones de consejo técnico?

E: ¿Cómo está organizado el CT en la escuela?

E: Describa ¿Cómo está operando el CT en la escuela?

E: ¿Qué le gusta del CT?

E: ¿Qué le disgusta del CT?

E: ¿Cuál es su participación dentro del CT?

2.- GESTIÓN ESCOLAR.

E: ¿Cómo entiende los términos de gestión escolar?

E: ¿Cómo se ha venido desarrollando la gestión en la escuela?

E: ¿Conoce las dimensiones de la gestión?

E: ¿La gestión tal y como se ha venido llevando en la escuela es adecuada?

1.- FUNCIÓN DIRECTIVA.

E: Cuando usted tiene alguna duda en relación a su práctica docente ¿cómo la resuelve?

E: ¿Cuál es el papel del director en la escuela?

E: Quienes aspiran a la dirección escolar ¿qué deben conocer?

DOCENTE.

E: ¿El trabajo del CT le brinda la oportunidad de actualizarte?

E: ¿Por qué?

E: Como docente ¿cuáles son tus limitaciones u obstáculos en tu trabajo diario?