

UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

UNIDAD 094 CENTRO

LICENCIATURA EN EDUCACION PLAN '94

PROYECTO DE INNOVACION

CÓMO PROYECTAR LA FUNCIÓN DIRECTIVA Y LA
GESTIÓN ESCOLAR BAJO EL PRINCIPIO DE EDUCAR
CON CALIDAD Y PARA LA VIDA, DEL CENDI "LUCRECIA
TORIZ" EN EL CICLO ESCOLAR 2006-2008

Para obtener el título de Licenciada en
Educación Plan '94

Asesor: Dr. Juan Bello Domínguez

México, 2009

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN. Una visión personal	3
CAPÍTULO I. LA COMUNIDAD, DINÁMICAS CULTURALES Y SOCIALES	
a) Contrastes y características de la Colonia Escuadrón 201	7
b) Formas de organización, de gestión y función directiva: barreras y resistencia al cambio	17
c) Reflexiones de la práctica educativa: delimitación y planteamiento del problema	26
CAPÍTULO II. LA RELACION TEORICO-PRACTICA	
a) “El deber ser” como fundamento pedagógico	35
b) Fortalecer al directivo: un proyecto para la mejora educativa	53
c) Calidad y liderazgo: actitud, compromiso y formación del líder	57
d) Formación y actualización: el Consejo Técnico Consultivo	61
e) La mejora educativa y la participación social	65
f) Cómo transformar la escuela. El proyecto escolar	67
g) Investigación e innovación centrada en una problemática: círculos de calidad	68
CAPÍTULO III. ACCIONES PARA PROYECTAR LA FUNCIÓN DIRECTIVA	
a) La propuesta como alternativa de cambio: estrategias y aplicaciones.	70
1) La normatividad como respaldo de la propuesta	71
2) Propósitos	76
3) Estrategias	78
a) Metodología	78
b) Planeación de estrategias	81
c) Recursos y materiales	92
d) Tiempos	92
e) Metas	93
CAPÍTULO IV	95
CONCLUSIONES	109
BIBLIOGRAFÍA	116

INTRODUCCIÓN. Una visión personal

Cuando hablamos de cambios, de reformas, de estructuras, de organizaciones, especialmente en el campo educativo, no se puede excluir el contexto, éste es determinante para abordar, analizar y comprender las prácticas educativas y sociales que conducen a los individuos a un cambio del pensamiento a través del conocimiento. Es importante construir a través de la educación una sociedad más justa y equitativa, con las mismas oportunidades de igualdad para todos, con derecho a la educación aun en los sectores más marginados. Que adquirir un pensamiento reflexivo y crítico sea parte de la formación integral del individuo, para consolidar paso a paso una sociedad que exige la participación activa y colectiva en todos los ámbitos: educativo, político, económico y social, de sus ciudadanos.

Es común hoy en día escuchar que vivimos en una sociedad “del conocimiento”, “globalizada”, “multicultural”, en una sociedad de cambios, pero con marcadas diferencias sociales y económicas que el discurso oficial disfraza de la situación real del país y nos deja entrever que las cosas marchan bien para todos. Es aquí donde empieza el análisis para comprender que un país no sólo se determina por su nivel de desarrollo económico o político, sino que en esta sociedad de cambios, el “capital humano” (entiéndase factor humano) puede a través de la educación marcar los rumbos económico-políticos y sociales de la nación, y que es en este ámbito donde hay que plantear propuestas innovadoras, proyectos a corto, mediano y largo plazo; que sea la escuela la vía de transformación que necesita la sociedad.

Los cambios sociales nos muestran el ritmo acelerado de la vida cotidiana, de la cual no podemos sustraernos o aislarnos. Esta sociedad tan agitada es la que nos va marcando los rumbos y las formas que nos impulsan a buscar las condiciones favorables para adaptarnos a ella y mejorarla.

Y los términos pueden variar, cambiar, parecerse o confundirse, todo es cuestión de apreciación o de puntos de vista; lo que a mi juicio no debe cambiar en una

sociedad, se den los cambios que se den, son las bases fundamentales de su estructura sociocultural que las rigen, como los valores, la ética y la moral que en ella prevalezcan.

Considero que la única alternativa para alcanzar esta transformación está en la educación; será en las instituciones educativas y sus prácticas en donde tendremos que invertir recursos, tiempos, espacios, formas, sueños y proyectos, y ellas serán las responsables de educar en escuelas de calidad, en escuelas comprometidas con su país, con las generaciones futuras, y educar para la vida.

La educación debe formar individuos capaces de construir y reconstruir pensamientos críticos, reflexivos y participativos, educados en el colectivo, en la democracia, educados y formados a través del otro para alcanzar un bien común: transformar nuestra sociedad, conscientes de que estamos en el mundo y estamos para el mundo y es un deber preservarlo.

Parece fácil la tarea de la educación, de la escuela, de quienes la dirigen y de los que en ella participen; tener amplio sentido para duplicar las funciones que a cada quien correspondan; tener certera visión y claridad de lo que hacemos; ¿cómo?, ¿por qué? y ¿para qué? lo hacemos, y desde esta perspectiva analítica, cambiar nuestra realidad y terminar con las desigualdades sociales, las actitudes apáticas y negativas, propiciar oportunidades y cubrir las expectativas.

Crear una nueva cultura que vaya salvaguardando sus sociedades y su entorno para las futuras generaciones, porque es con ellas con las que tenemos el compromiso y la obligación de forjar un mundo mejor; ellas serán las que nos cuestionen: ¿y tú qué hiciste para cambiar y ser mejor? Porque si analizamos, tendremos que empezar por nosotros mismos y cuestionarnos: ¿cuál es mi compromiso social desde mi postura personal o profesional?, ¿con quién o con quiénes es mi compromiso?, ¿cómo puedo contribuir para gestar los cambios? Si partimos de estos cuestionamientos y las dudas que genera nuestra realidad, estaremos dando el primer paso para comprender que hay mucho por hacer y

transformar para adquirir una conciencia compartida y comprometida que sólo la educación nos puede dar.

Es tan importante la educación, que es la que debe marcar y proyectar el rumbo hacia una sociedad verdaderamente democrática, pero sobre todo hacia una sociedad sustentable; y para ello es necesario una escuela que desde las aulas involucre a docentes, instituciones, directivos, alumnos y padres de familia en un proyecto común que les permita involucrarse activamente y participar en acciones no meramente pedagógicas sino en acciones que garanticen resultados en el medio en que vivimos.

Teniendo claro que la escuela cumple una triple función: formadora, socializadora y transformadora; está tendrá que proyectarse en su misma función, una pieza clave será el directivo, responsable de dirigir, coordinar, supervisar, promover y orientar las intenciones, los fines y propósitos educativos del plantel a través de sus acciones. La función del directivo dependerá de su capacidad para desempeñar el cargo que tiene en beneficio de los niños (as), asegurando que los procesos de enseñanza-aprendizaje sean los indicados para ello y bajo la normatividad y los principios que rigen a la educación; así mismo, debe apegarse a las teorías de la educación, reformas educativas y la formación profesional del docente.

Como directivo y líder, debe buscar las estrategias, metodologías y recursos que ayuden a llevar una gestión intencionada y con sentido, formar un equipo de trabajo colaborativo y participativo, crear y formar vínculos, redes, experiencias y actividades para lograr un bien común, una proyección que marque la brecha y que a futuro dé como frutos, ciudadanos con la capacidad para llevar las riendas de su vida personal y social.

El propósito de este proyecto no es ser la guía o la solución a los problemas educativos y sociales del país, pretende, solo proyectar una conciencia más a través de la función directiva y la gestión escolar, para que los directivos adquieran el compromiso y la responsabilidad en la medida de sus propias

capacidades, para buscar e ir más allá dando sentido a la educación del plantel a su cargo, es decir, ser verdaderos líderes y darse a la tarea de forjarse con convicciones propias.

La función directiva, vista desde su misma función socializadora, debe cumplir con las expectativas que de ella se esperan: elevar la calidad educativa, bajo los enfoques teórico-prácticos que preparan a los hombres para enfrentar los retos y desafíos que la vida les depare, es decir: “educar para la vida”.

Ser directivo no es llegar e imponer la autoridad sobre todos ejerciendo el poder que el cargo le permite; el líder no es el que reprime e impide los cambios, el que no es capaz de pensar en las necesidades de los otros, de aprender a través de los otros, de sentir o pensar en los otros, llámense alumnos, docentes o padres de familia y la sociedad.

Por eso es importante la forma de proyectar la función directiva a través del otro, para marcar los caminos e ir dejando huella, para saber por dónde vamos y a dónde queremos llegar; la gestión escolar y función directiva tienen que responder a las exigencias que la sociedad les demanda en tiempo y forma.

Por eso es que el término proyectar, según mi criterio es el que más se apega a esta necesidad personal de crecimiento y aprendizaje, ya que el concepto es amplio y lleno de significados.

PROYECTAR es... marcar el territorio y ampliar fronteras ... imaginar y soñar para crear ...es movimiento para fluir ...tiene que ver con conectar, enlazar, sostener, construir y reconstruir ...es estilo, es identidad ... es también pasado, presente y futuro ... tiene que ver con agrupar, con generar redes ...es dar dirección, marcar camino y dejar huella.

PROYECTAR... es un concepto de imágenes, sueños, realidades, utopías, acciones, convicciones, volver a ver detalles, es mejorar, sentir, pensar y hacer.

PROYECTAR... tiene que ver con llegar a la cúspide, cubrir el horizonte, culminar, pero a la vez es continuidad: CONTINUAR ES FINAL Y PRINCIPIO.

CAPÍTULO I. LA COMUNIDAD, DINÁMICAS CULTURALES Y SOCIALES

PROYECTAR...“es el ser”, ver imágenes,
realidades para marcar el
territorio y encontrar el
camino.

a) CONTRASTES Y CARACTERÍSTICAS DE LA COLONIA ESCUADRÓN

201

La comunidad donde realizo mi práctica educativa como directivo es el Cendi "Lucrecia Toriz", ubicado en calle Radamés Gaxiola s/n esq. Rodolfo Usigli, Colonia Escuadrón 201, en la Delegación Iztapalapa.

La colonia la fundó en el año de 1946 el presidente Miguel Alemán Valdés y se llama así en honor al grupo del H. Ejército de Pilotos y Aviadores que participaron en la Segunda Guerra Mundial defendiendo al país vecino: Estados Unidos de América.

La palabra Iztapalapa proviene de la lengua náhuatl: **iztapalli**-losas o lajas, **atl**-agua y **pan**-sobre, y se traduce como: "En el agua de las lajas", y tiene sus asentamientos en las faldas del Cerro de la Estrella y sus alrededores, sobre el lago de Texcoco; colinda con las delegaciones Tlalpan, Ixtacalco, Xochimilco, Tláhuac y Coyoacán. El centro de Iztapalapa está dividido en 8 barrios, y la colonia Escuadrón 201 está en los alrededores del centro; sólo los divide el Eje 3, Francisco del Paso y Troncoso.

Los dieciséis pueblos de origen colonial o prehispánico que se localizan en Iztapalapa han sido absorbidos completamente por la mancha urbana de la Ciudad de México. A pesar de ello, conservan arraigadas costumbres y tradiciones que reflejan características culturales y sociales que los distinguen de las demás

colonias populares que los rodean. Esos dieciséis pueblos son: Iztapalapa de Cuitláhuac, Pueblo de Aculco, La Magdalena Atlazolpa, San Juanico Nextipac, San Andrés Tetepilco, San Marcos Mexicaltzingo, Pueblo Culhuacán, Santa María Tomatlán, San Andrés Tomatlán, San Lorenzo Tezonco, Santa Cruz Meyehualco, Santa María Aztahuacan, San Sebastián Tecoloxtitlán, Santiago Acahualtepec, Santa Marta Acatitla y San Lorenzo Xicoténcatl. La mayor parte de ellos están divididos en barrios.

Estos pueblos originarios poseían tierras comunales o ejidales que tras el crecimiento de la Ciudad de México y la ruina de la agricultura en el Distrito Federal, fueron lotificados para proporcionar vivienda barata a la gran cantidad de inmigrantes que llegaron entre las décadas de 1940 y 1990. De esta manera *surgieron colonias como Escuadrón 201, Constitución de 1917, Valle del Sur y otras de considerables dimensiones* (tanto por su población como por su superficie). Iztapalapa alberga numerosas unidades habitacionales (conjuntos de departamentos horizontales o fraccionamientos urbanos de casas dúplex).

Las invasiones de tierra de la década de 1980 originaron comunidades enormes con escasez de servicios públicos. Se ubican sobre todo en la región suroriente de Iztapalapa. Ejemplos de ellas: son Desarrollo Urbano Quetzalcóatl (26 mil habitantes) y San Miguel Teotongo (80 mil habitantes). Poco a poco la situación de estas colonias ha ido regularizándose, tanto en lo que respecta a la tenencia de la tierra como a la satisfacción de servicios urbanos. Al inicio del siglo XXI, Iztapalapa tiene 241 localidades, entre colonias populares, unidades habitacionales y pueblos y barrios originarios.

El 12 de agosto de 1991 se inauguró la primera línea del metro que prestó servicio en Iztapalapa. Es la línea A, que cuenta con diez estaciones en total, de las cuales cinco se localizan dentro de esta delegación. La línea A del metro tiene la característica de ser la única en la Ciudad de México de carácter férreo. Corre de Pantitlán (en la delegación Iztacalco), a La Paz (en el municipio del mismo nombre), en el Estado de México. A la línea A se sumó *en 1994 la línea 8, que*

cubre un recorrido total de 19.8 km con diecinueve estaciones. De ellas, ocho pertenecen a Iztapalapa. Asociados a algunas estaciones del metro se construyeron algunos paraderos (sitios terminales de las rutas de autobuses y microbuses urbanos) como: Santa Marta y Tepalcates, de la línea A, así como Constitución de 1917, Iztapalapa y Escuadrón 201 de la línea 8.

La gran mancha urbana y el crecimiento desproporcionado de la región han creado serios problemas de adaptación y un alto requerimiento de servicios como: vivienda, agua, luz, empleo, escuelas, servicio de salud, asistenciales, etc., lo cual ha convertido a Iztapalapa en una de las delegaciones más problemáticas por sus altos índices de delincuencia, drogadicción, violencia familiar y escolar, etcétera.

Políticamente, la delegación es gobernada por el PRD (Partido de la Revolución Democrática); la participación ciudadana es alta ya que es su partido ideológico, donde grupos como el Frente Popular Francisco Villa (FPFV) cuentan con simpatizantes.

En el caso de las organizaciones sociales, la Colonia Escuadrón 201 cuenta con un comité vecinal.

La localidad está estructurada por calles que llevan nombres de los aviadores que en aquella fecha histórica participaron.

La colonia cuenta con los servicios urbanos: agua, drenaje, luz, teléfono; y con servicios públicos y privados como: mercados, iglesias, centros sociales y culturales, escuelas públicas, etcétera.

La colonia está cubierta de manera total de asfalto, pero ya todo está en muy mal estado; está lleno de baches y el asfalto está levantado, lo único que se ha estado cambiando en la colonia son las banquetas, pero el tránsito es peligroso, sobre todo para los niños y los ancianos.

En cuanto al alumbrado, la colonia cuenta con la sustitución de luminarias de vapor de sodio por aditivo metálico; que son luminarias de luz blanca; el hecho de que las calles estén alumbradas sirve de protección y seguridad.

En cuanto a seguridad pública, la colonia está custodiada por la primera zona de patrullaje “Churubusco”, unidad territorial cubierta por la policía preventiva; hay otro módulo de policía que se encuentra en la Colonia Héroes de Churubusco y que también se encarga de la seguridad de la colonia. A pesar de esto, se dan actos de delincuencia como el robo a transeúntes, a comercios y casas habitación. En cuanto a seguridad, el Cendi no cuenta con vigilancia particular, lo que nos hace vulnerables a la delincuencia; se han robado los botes de la basura; en vacaciones entraron y sustrajeron cosas pequeñas: grabadoras, juguetes, etc., a pesar de tener un sector de seguridad pública a tres cuadras.

La recolección de basura en la colonia la realizan camiones y carritos que recorren las calles a diario y algunas veces pasan hasta dos veces por día, ya que la zona es muy comercial y se genera mucha basura de todo tipo. A dos calles del Cendi se encuentra el mercado, que cuenta con su propio depósito de basura. La recolección de basura de los tianguis es aparte; no sabemos cuál es el destino final de dichos desechos. Al parecer, cada vendedor se hace responsable de su basura. El servicio de limpia es un problema para el Cendi, ya que a pesar de solicitar el servicio, el camión no pasa al plantel por ella y el personal de intendencia tiene que salir a dejarla al camión los días que pasa por la calle o avenidas aledañas, ocasionando muchas veces la acumulación de la misma representando un riesgo de proliferación de fauna nociva para la escuela. Sin embargo, la colonia en general se conserva limpia.

Esta colonia tiene varias áreas verdes, de Sur a Norte; uno de los camellones tiene un área deportiva, juegos y una zona que parece feria, zona muy concurrida por los colonos y habitantes de colonias cercanas. Las otras áreas verdes colindan con el Eje 3, con el Centro Cultural Fausto Vega y el Centro Social “Ignacio Zaragoza”; hay otros tres módulos deportivos en la misma colonia donde se realizan torneos principalmente de Fútbol, donde participan equipos de otras colonias o zonas. Estos deportivos los controla la Delegación

Iztapalapa por medio del área de Desarrollo Social. Estos espacios representan alternativas de esparcimiento y convivencia familiar y vecinal, ya que por las tardes son muy concurridos, sobre todo por niños que asisten a jugar en compañía de sus padres y gente de la tercera edad que sale a caminar; es muy común ver que sacan a sus mascotas a pasear a hacer sus necesidades, pero no recogen sus heces fecales, provocando un foco de infección en estos lugares. Hace falta sensibilizar para crear y fomentar una cultura de conservación y prevención del medio ambiental.

No existen centros del Sector Salud; los más cercanos se localizan en el centro de Iztapalapa o en la Colonia Sector Popular; sin embargo, hay varios consultorios médicos y dentales particulares. Como apoyo en caso de accidentes se recurre al Hospital Infantil Pediátrico, que es el más cercano, o se canaliza a la unidad de servicio médico con que cuenta el menor.

La colonia cuenta con una lechería Liconsa para las familias de escasos recursos, por lo cual la leche es parte básica de la alimentación de los niños y las personas de la tercera edad, quienes son los beneficiarios de este programa social.

En la comunidad hay grupos de Alcohólicos Anónimos, que también cumplen con una labor social importante de autoayuda para personas con problemas de alcoholismo o drogadicción, problema que causa en los hogares relaciones conflictivas, carencias y agresiones de toda índole como la violencia o desintegración familiar. Asimismo hay una asociación de atención integral a la senectud, que vela porque este sector cuente con la atención y prevención de problemas de abandono, abuso y maltrato familiar e inactividad, ofreciendo alternativas de convivencia para llevar una vida con dignidad, activa y creativa.

La población esta constituida como refieren las siguientes estadísticas:

En la colonia Escuadrón 201 hay más mujeres que hombres, repitiendo así el paradigma que se ha presentado en la mayoría de los estados de la República, además de la misma delegación Iztapalapa y el Distrito Federal.

Debido a esto, la mujer desempeña diferentes roles: jefes de familia, madres solteras, separadas, divorciadas, etc.

Con respecto a grupos de edad, 51% corresponde a personas jóvenes y adultas entre 25 y 64 años, es decir, más de la mitad de la población total de la colonia, lo cual ocasionará que en algunos años se invierta la pirámide de la edad, con más ancianos y menos jóvenes, pues el grupo menos numeroso es el de los niños menores de 4 años (7%); y le siguen los adultos mayores (9%). Los niños de 5 a 14 años ocupan el 16% de la población total de la colonia, y los jóvenes de 15 a 24 años, el 17%. Esto indica también una población predominantemente joven-adulta en edad productiva, y que debe ser atendida en servicios sociales (de salud, laborales, de educación, etc.).

La población infantil es la de mayor preocupación, ya que se desenvuelve en un ambiente adulto, por lo tanto, hay que estar pendientes de la manera como esta relación pueda influir en ellos, ya que en la escuela es donde se ve el reflejo de su entorno social (reglas, límites, cultura, valores, etc.).

En el caso de los grupos de edad por sexo, ocurre algo muy curioso, pues en los primeros grupos predomina el género masculino, y a pesar de que la diferencia no es muy grande, se ve que hay mayor número de hombres, sobre todo hasta el grupo de 15 a 24 años. Estos hombres tendrán que ser educados en igualdad de género, y es tarea de la educación lograrlo.

Un rasgo característico de nuestra cultura y de la colonia es que aún prevalece el machismo, lo cual es un factor de conducta que influye en las relaciones que se establecen en la comunidad.

La mayoría de las viviendas están habitadas por sus dueños, pero también las hay rentadas; aún hay casas deshabitadas, aunque sea en una mínima parte. La

ventaja de esta colonia sobre otras de la misma delegación, es que la mayoría de sus habitantes tienen un techo y vivienda segura.

La mayoría de las familias siguen el paradigma de que el padre es el principal proveedor económico, pero también hay un alto porcentaje de madres solteras, divorciadas o viudas que asumen la responsabilidad de sostener su hogar. Sin embargo, la población económicamente masculina supera en 20% a la femenina.

En la Colonia Escuadrón 201 la población que trabaja por su cuenta asciende a 1459 personas, de las cuales 964 son hombres y 495 mujeres, es decir, 34% de mujeres y 66% de hombres trabajan en el comercio informal.

La comunidad es económicamente activa; hay mucho movimiento de los vecinos a toda hora; la estructura económica la conforman: el comercio formal e informal. De manera representativa se encuentra en el comercio formal al mercado Escuadrón 201 que ofrece toda clase de productos perecederos e impercederos. Cabe mencionar que algunos locatarios llevan a sus hijos al Cendi.

El comercio formal de la colonia nos muestra una comunidad altamente comercial, donde se encuentran: misceláneas, farmacias, consultorios, cafés-internet, papelerías; sobresalen los negocios de alimentos preparados, que van desde fonditas y cocinas rápidas, hasta restaurantes-bar o antros donde se ofrecen espectáculos nocturnos; estéticas, laboratorios clínicos; cabe resaltar que se han incrementado los negocios de esoterismo en la colonia; hay toda clase de talleres: mecánicos, electrónicos, de telefonía, papelerías, panaderías, dulcerías; es como un pequeño centro de abastecimiento... se encuentra de todo.

Con respecto al comercio informal, existe un tianguis permanente alrededor del mercado y dos tianguis que se instalan los sábados y domingos a las afueras del Cendi y sus alrededores, con aproximadamente trescientos puestos que obstruyen las banquetas y aumentan los riesgos de accidentes para los colonos y visitantes. Cabe mencionar que estos comerciantes se brincan la barda del Cendi para amarrar sus puestos a los árboles que hay en el patio principal, lo cual

representan también un problema de vandalismo, ya que han grafitado las paredes del Cendi por dentro, hecho que ya se reportó a las autoridades.

Económicamente hablando, los habitantes perciben buenos sueldos, ya que son profesionistas, técnicos profesionales, comerciantes o se dedican a oficios y ocupaciones diversas, otros van desde estudiantes hasta amas de casa y personas de la tercera edad, lo cual influye en la estructura económica de su población. Los servicios del comercio formal e informal responden a las necesidades de la población ya que en la mayoría de las familias el padre y la madre trabajan y consumen lo ya preparado, como comida para llevar, o comen en las fonditas. Esto también denota el nuevo estilo de vida de las familias actuales, que distan de las otras generaciones donde la madre se encargaba de la crianza, la educación y la atención total de los hijos.

En el aspecto cultural, es una comunidad que tiene fácil acceso a la educación, pero debido a la dinámica ocupacional familiar, no hay motivación hacia la buena lectura, lo cual se refleja en la escuela cuando se les pregunta a los niños si alguien en casa lee... la mayoría contesta que no. Los jóvenes acuden por lo regular a Internet a chatear o por tareas escolares obligatorias; van también a lugares donde hay video juegos. Las lecturas que más se venden en puestos de periódicos son las revistas de tipo comercial, los periódicos con notas amarillistas, de espectáculos, etc. En el Cendi no hay espacio para crear una biblioteca a fin de fomentar la lectura, sólo los espacios reducidos que las maestras destinan para ello en cada sala; algunas ocasiones se prestan los pocos libros que hay para leer en casa.

Hay varias escuelas particulares, sobre todo en nivel preescolar y de guardería, las cuales brindan servicio completo a pesar de la competencia y de tener al lado un Cendi de la SEP, la demanda en el Cendi "Lucrecia Toriz" es alta durante todo el ciclo escolar.

La colonia cuenta con varios centros sociales, como: el Centro Social "Ignacio Zaragoza", y una biblioteca llamada "Fuego Nuevo" ubicada en la calle de Alfonso

Toro esquina con Javier Martínez; el horario de servicio es de 8:00 am a 8:00 pm, controlados por la delegación; además se cuenta con un moduló de atención a la familia.

Hay un teatro al aire libre que se llama “Sara García”, que es parte del Centro Social “Ignacio Zaragoza”; durante todo el año se realizan actividades, obras de teatro o eventos culturales en fechas festivas, como: primavera, día del niño, 10 de mayo, cursos de verano. Otro espacio es el Centro Cultural “Fausto Vega”; este lugar tiene capacidad para aproximadamente 1500 personas y es un foro cultural de relevancia en la colonia; recientemente fue remodelado y representa una fortaleza para los habitantes de la colonia en caso de emergencia y desastres naturales; es un espacio público que presenta obras de teatro, ciclos de películas, conferencias y presentaciones de artistas y grupos musicales. Este espacio ha tenido varias facetas: en 1968 se creó como Cine Fausto Vega; posteriormente, en los años 1980 se constituyó en Teatro del Instituto Mexicano del Seguro Social. En este lugar se llevan a cabo eventos de la Coordinación de Desarrollo Educativo donde se reúnen los treinta y uno Cendis, como en la presentación de “Villancicos” o la clausura del ciclo escolar en el mes de julio.

El Centro Social “Lucrecia Toriz” es otro espacio abierto a la comunidad que representa un importante apoyo en la práctica educativa del Cendi Lucrecia Toriz y del cual somos vecinos, ya que compartimos el inmueble. Este espacio cultural y recreativo ofrece una diversidad de servicios: dispensario médico general que atiende por las mañanas, oftalmología y dental (dos o tres veces a la semana).

Hay también servicios de medicina alternativa: acupuntura y masoterapia, así como cursos de guitarra, inglés en módulos (inicial, básico y avanzado), belleza y estilista, y canto y música; también se ofrecen pláticas a la comunidad sobre prevención de adicciones, de orientación familiar, violencia intrafamiliar, maltrato Infantil, etc., y talleres de ayuda de tareas donde se ofrece una opción ocupacional y de recreación para los habitantes de la colonia, a fi de que ocupen su tiempo libre en algo que les agrade hacer.

El Centro Social es muy relevante para la comunidad, ya que aproximadamente 300 personas utilizan sus servicios al día. El personal que imparte los cursos es calificado, pues previamente tiene que presentar constancia que lo acredite para tal efecto. Cabe mencionar que madres e hijos del Cendi asisten a estas actividades por la tarde o mañana. El apoyo que brinda al Cendi es facilitarnos su salón de usos múltiples para llevar a cabo eventos (festival de primavera, actividades decembrinas, festival del 10 de mayo, clausura de ciclo escolar) donde se reúne toda la comunidad escolar, ya que en el plantel no se cuenta con espacios grandes.

En cuestiones de religión, la que predomina en la colonia es la católica. En la mayor parte de las casas se colocan en las puertas o ventanas imágenes de vírgenes o pequeños anuncios alusivos. Aproximadamente el 85% de la población profesa la religión católica, mientras el 6% siguen otro tipo de religión (mormona, judía, evangelista, cristiana, etc.). El 9% no practica ninguna religión.

Las costumbres y tradiciones arraigadas son las de Semana Santa, Día de Muertos, Posadas, Navidad, etc., que regularmente tienen que ver con actos y celebraciones religiosas combinadas a la par con festejos populares: ferias o kermés.

Cabe mencionar que a pesar de participar en las festividades de su comunidad, en cuanto a actividades escolares para rescatar costumbres y tradiciones, hay poca participación de los padres.

La comunidad tiene a la mano centros educativos de nivel medio superior y superior, como la Universidad Tecnológica de México, la Universidad Autónoma Metropolitana, la Facultad de Estudios Superiores Zaragoza, la Universidad de la Ciudad de México, el CONALEP, el Colegio de Bachilleres y el Instituto Politécnico Nacional y una sede de la Universidad Pedagógica Nacional para la formación docente de maestras en servicio, en sistema semiescolarizado.

b) FORMAS DE ORGANIZACIÓN, GESTIÓN Y FUNCIÓN DIRECTIVA: BARRERAS Y RESISTENCIA AL CAMBIO.

El Cendi “Lucrecia Toriz” corresponde a la planta alta del inmueble y cuenta con una superficie aproximada de 500 m², y con 360 m² de construcción. La planta baja la ocupa el Centro Social “Lucrecia Toriz”. Construido en 1940 para dar servicio asistencial a madres trabajadoras, el plantel representa un espacio seguro y confiable para dejar a sus hijos.

En los inicios el servicio sólo era asistencial y recreativo, pero con el tiempo, las reformas educativas y la intervención de la Secretaría de Educación Pública (máximo organismo del sistema nacional educativo) y la Dirección de Servicios Educativos en Iztapalapa, el servicio es de carácter formativo e integral, conforme a la normatividad y los programas nacionales que marca la Constitución como un derecho a la educación impartida por el Estado.

El Cendi cuenta con siete salas: una de Lactantes, una de Maternal, cuatro de Preescolar y una para tiempo extra. Está construido en escuadra, tiene dos pasillos para transitar, una cocina-comedor, cinco baños, un patio chico para honores a la bandera, recreo o actividades al aire libre, una oficina para la dirección y otra para área técnica (apoyo técnico-pedagógico).

En la planta baja hay una superficie de aproximadamente 120 metros con árboles, resbaladilla y un chapoteadero de 12 m² que se utiliza para recreo u otras actividades.

La población infantil está compuesta por 109 niños y niñas: 11 en lactantes, 25 en Maternal A-B, 32 de Preescolar I, 20 Preescolar II y 21 en Preescolar III.

El servicio cubre un horario completo de 8:00 a.m. a 18:00 p.m. horas, de lunes a viernes; el ciclo escolar se rige con el calendario de la SEP.

El personal está integrado por 18 elementos: 12 docentes (turno matutino y tiempo extra), 3 cocineras, 3 intendentes y 1 directivo.

También hay personal flotante en las áreas de apoyo técnico-pedagógico, que asiste una, dos o tres veces por semana dependiendo de las necesidades del plantel: pedagogía, psicología, médica, nutrición y trabajo social.

Es importante subrayar que estas áreas impactan en las acciones educativas del plantel, ya que tienen autoridad para tomar decisiones, llevan un control de reportes, y tienen un plan de trabajo específico y una responsabilidad compartida con la comunidad escolar.

En cuanto a las características peculiares de los alumnos del Cendi en relación con sus hábitos de alimentación, se detecta que, como la mayoría de los padres trabajan, existen malos hábitos alimenticios y cuesta trabajo al principio del ciclo escolar que acepten la alimentación balanceada que proporciona el Cendi, pero conforme pasan los meses se van adaptando a ella.

Las áreas médica y de nutrición llevan el control de estas situaciones, lo comentan con la maestra correspondiente y, si es necesario, citan a los padres para ver qué está pasando; dan algunas sugerencias para solucionar el problema. El área médica asiste al centro los martes para supervisar a los niños con problemas de salud, desarrollo y valoración médica; da apoyo para tratar casos de accidentes, seguimiento de enfermedades comunes y propias de los niños en cuanto a tratamiento y altas; los revisan, llevan una historia clínica en su expediente para tener los antecedentes de algún problema de salud que pueda ser importantes y están al pendiente de los casos de mayor trascendencia, previniendo enfermedades, sobre todo las infectocontagiosas y de tipo viral que pueden causar epidemia.

En este ciclo se han dado casos de recurrencia de enfermedades respiratorias, sobre todo en la época invernal, trayendo como consecuencia la inasistencia. Esto se ha convertido en un problema, sobre todo con el grupo de Maternal A-B donde el espacio es reducido para la cantidad de niños que se atienden y, a pesar de las precauciones que se toman, se contagian unos a otros de enfermedades como rubéola y varicela, lo cual amerita cuarentena; entonces se informa a los padres

que extremen los cuidados, los lleven al servicio médico, cumplan con el tiempo del tratamiento y los incorporen al Cendi hasta que el médico les dé el alta por escrito.

Esta situación causa inconformidad y malestar en algunos padres ya que muchas veces no tienen quién les cuide a sus hijos y exigen el servicio a pesar de la problemática de salud. En los lactantes lo que comúnmente se presenta es la alergia al pañal, es decir, dermatitis de pañal.

En el área médica preventiva se cuenta con el apoyo del Centro de Salud “Dr. Francisco Balmis” para la aplicación de vacunas, vitaminas, desparasitación, pláticas a padres de familia y apoyo al personal que labora en el Cendi para obtener estudios de laboratorio (lo cual se solicita cada ciclo escolar). Se mantiene contacto constante con este sector público durante todo el año.

En el año 2006 se está dando atención a niños con problemas de conducta, de lenguaje y de capacidades especiales; tenemos integrados en sala a: dos niños con trastorno de déficit de atención con hiperactividad, clínicamente diagnosticados y bajo tratamiento (en el grupo de Maternal B y Preescolar 1ª), a una niña con características y capacidades especiales (brazos, manos y dedos no desarrollados) y con marcapasos (en Maternal A), y a tres niños con problemas de lenguaje (en los grupos de Preescolar I, II y III, respectivamente).

Los programas de carácter social que se realizan en el Cendi son: 1) Programa de Desayunos Escolares DIF, que brindan servicio de desayunos diarios a 102 niños de maternal y preescolar; 2) Programa DIF “Niños Sanos y Fuertes” para 6 niños con bajo peso y algún grado de desnutrición (el apoyo es una despensa mensual); 3) Programa del 50% de descuento en pago de colegiaturas para madres trabajadoras de la Delegación. Estos programas ayudan a la economía familiar y permiten que los niños reciban una alimentación adecuada, ya que un niño bien alimentado lo refleja en su rendimiento escolar.

Los programas de apoyo y guía para los procesos de enseñanza y aprendizaje son los de la SEP, es decir: el Programa de Educación Preescolar, (PEP 2004) para Preescolar I, II y III basado principalmente en competencias y clasificado en campos formativos; y el Programa de Educación Inicial (PEI) para lactantes y maternas con sus áreas de desarrollo: personal, social y ambiental.

A las maestras se les ha dificultado el manejo y la comprensión del programa PEP 2004, ya que al planear las actividades pedagógicas no hay coherencia entre la competencia principal a favorecer y las competencias transversales que previamente seleccionaron, perdiendo así sentido y significado los aprendizajes; la mayor duda radica en cómo planear las situaciones didácticas, donde debe quedar claro: ¿qué, para qué, cómo y con qué? de la enseñanza.

En las supervisiones realizadas a las salas permiten saber que las actividades planeadas no son interesantes para los niños, porque las estrategias, los recursos, los materiales o simplemente las actividades ya están demasiado vistas y trabajadas, es decir, se repiten una y otra vez, y falta creatividad y variedad en ellas; se está pasando por alto las necesidades de las niñas y niños, las características de desarrollo y la falta de preparación de las docentes como es el caso de las maestras de Preescolar I B, Preescolar II y Preescolar III.

Existen marcadas limitaciones en la planeación y ejecución de las actividades, y a la hora de la evaluación se pasan por alto aspectos importantes del proceso. Evaluar significa manejar el criterio de que el niño que asiste, aprende, pero si falta, no aprende. Sin embargo, se evalúa más por porcentaje (80% sí lo logro y el 20% no lo logró por inasistencia) que cualitativamente, porque no se tienen los conocimientos ni elementos necesarios para evaluar, pues se desconocen los criterios de evaluación en el nivel de preescolar:

Se cae en el hábito de utilizar limitadamente los recursos y materiales didácticos, cayendo en una enseñanza tradicional, limitada a transmitir los conocimientos que los docentes poseen; esta limitante de la práctica docente repercute en los niños.

La supervisión de las planeaciones y del aula es responsabilidad de la directora y del área de pedagogía, las cuales deben aclarar dudas en cuanto a los aspectos pedagógicos y las dificultades de la práctica docente; el objetivo es que los niños tengan actividades significativas e interesantes para que construyan su propio conocimiento, y la base para la docente es que comprendan el programa PEP 2004, sus principios, propósitos y fines educativos, situación que les está costando trabajo y dedicación.

Las relaciones e interacciones de los niños en el plantel son las normales: juegan, hacen berrinches, lloran, pegan, no comparten, etc., lo cual se puede catalogar como normal en el desarrollo del niño. Sin embargo, cuando estas actitudes son muy constantes, es un indicativo de que algo está pasando en casa o en la escuela.

En el grupo de Preescolar II se han detectado problemas de conducta, disciplina y accidentes. Las características particulares de este grupo es que tiene 16 niños y 4 niñas, no hay control del grupo y los niños se dispersan y se agreden (por la falta de actividades interesantes). Las conductas reflejan que en casa no se marcan reglas ni límites porque los dos padres trabajan y es muy poco el tiempo que les dedican, pues la mayor parte del tiempo lo pasan en la escuela, o bien vienen de familias desintegradas, y todo aunado al perfil de la maestra, que sólo tiene estudios de asistente educativo y un año de experiencia.

El área de Psicología cita a los padres de familia para tratar estos aspectos, algunos padres minimizan las situaciones y no hacen caso de las sugerencias, por lo cual se ve poco avance en los niños, a pesar de que en la escuela se trabaja en ello.

Hay niños que muestran conductas agresivas y de indisciplina. En estos casos se dialoga con la maestra para que registre en su diario de campo tales comportamientos y los niños se canalicen a Psicología o Pedagogía. No obstante se ha presentado un problema con el área de psicología, pues profesionalmente deja mucho que desear, sobre todo en la forma como aborda los casos con los

padres de familia, quienes han manifestado su malestar al respecto; además, no realiza las acciones necesarias para dar sugerencias o canalizaciones a instituciones especializadas y se le dificulta trabajar en equipo con las otras áreas para mejorar los resultados.

Otro factor importante y determinante que impacta en la práctica educativa es la intervención de la Zona 5 de Supervisión de la SEP, pues solicita toda clase de requerimientos administrativos y técnico-pedagógicos, pero a la vez proporciona un fuerte soporte para el fortalecimiento de los directivos, por que los orienta y asesora con respecto a los programas y procesos de enseñanza-aprendizaje.

Por otro lado está el control y la supervisión de la Coordinación de Desarrollo Educativo de la Delegación Iztapalapa a la cual pertenecen los Centros de Desarrollo Infantil, a la cual también se le tiene que dar toda clase de información con respecto al Cendi.

El personal docente es muy importante, ya que son las maestras las responsables de las formas y métodos que utilicen y su aplicación para que los niños aprendan, pero si su preparación o formación es limitada, esto repercute en todos los aspectos de la práctica docente, por ejemplo en la apropiación de los programas, la planeación, la evaluación y las interacciones (en donde los valores que poseen tienen mucho peso). La mayoría sólo tiene estudios de secundaria con carrera técnica de asistente educativo, otras bachillerato trunco y tres ingresaron este año a la licenciatura en Educación en la Universidad Pedagógica Nacional. A su vez, el directivo cursa el 6° semestre de la misma licenciatura en el sistema semi-escolarizado impartido para maestros en servicio. Siendo así, las interacciones se dan en un ambiente de desconfianza, de recelo, y hasta cierto punto de intolerancia, lo cual las hace tensas; el motivo principal es la llegada de la nueva directora al Cendi, por cual muestran apatía y resistencia al cambio, no siguen las indicaciones argumentando que las cosas “aquí siempre se hacen así”, pasando por alto otras formas de hacer las cosas; se hacen bromas pesadas entre ellas, son dadas al cuchicheo y a formar grupos, el trabajo en equipo está malentendido

manejándose por cuestiones de actitud y personales y el fin educativo no se cubre por no estar bien definido.

En cuanto al aspecto técnico-pedagógico, el personal desconoce la importancia que tienen las Juntas de Consejo Técnico que se llevan a cabo el último viernes de cada mes, y lo toman como un día relajado al que pueden faltar, donde lo que se trata no es relevante para la actualización de la práctica docente; consideran que lo que hacen es lo correcto, bien hecho y no hay cosas importantes que tratar al respecto; entran en confrontación y argumentan que “para lo que pagan, exigen mucho”.

Estas actitudes negativas se dan también en el trato con los padres de familia a la hora de entrada y salida, quienes se han acercado para manifestar que muestran poco profesionalismo para tratar los asuntos relacionados con los niños o en cuestiones del funcionamiento del centro, especialmente en el filtro a la hora de la entrada; con tono áspero contestan: ¡son órdenes de la directora!, a pesar de que se les argumenta que no son cuestiones personales de la directora sino parte del reglamento interno, es decir, los lineamientos con que opera el Cendi para su buen funcionamiento, y que uno de los compromisos del personal docente es tratar a los padres de familia con respeto y cordialidad para crear un ambiente de armonía al ofrecer un buen servicio, ya que son ellos los que nos dan la preferencia depositan su confianza, y nuestro deber es cumplir profesionalmente, por lo cual no estaría mal aplicar la regla de oro: “tratar a los demás, como quiero ser tratado”.

La problemática más común relacionada con el personal y que altera la organización del plantel es la inasistencia, ya sea de maestras, cocineras, intendentes o técnicos, lo cual implica hacer ajustes para cubrirlas, porque no hay personal “comodín” para suplirlas, y más si sucede constantemente, dejando de lado que un equipo de trabajo funciona bien cuando todas las áreas involucradas cumplen con sus funciones, y la responsabilidad es mayor porque se trabaja con vidas no con objetos. Se hace la invitación a la reflexión sobre el riesgo de

accidentes (que se eleva), pues las maestras tienen que repartirse a los niños ese día, aumentando su carga laboral.

La relación entre los padres de familia y la escuela es hasta cierto punto normal, aunque muestran recelo y desconfianza por el cambio de directora, ya que la anterior administración llevaba seis años en el plantel y de algún modo estaban adaptados a su forma de gestión y organización; desean saber: ¿quién es?, ¿dónde trabajó?, ¿quién la conoce?, ¿por qué cambiaron a la otra directora?, etc.

La actitud del directivo es abierta, de respeto y tolerancia, les da su espacio y tiempo cuando así se requiere. La dirección está abierta para que se acerquen cuando tengan dudas o inquietudes. La observación que han hecho los padres es que haya más comunicación, sobre todo en cuestiones relacionadas con sus hijos o avisos importantes de índole administrativa para estar enterados y cumplir con lo solicitado.

Hay padres comprensivos y participativos (la minoría) que se involucran en la educación y actividades escolares, cumplen con lo requerido y ofrecen su apoyo incondicional tratándose de la educación de sus hijos; pero también los hay apáticos que se niegan a involucrarse en la tarea educativa y consideran que pedirles material adicional para sus actividades pedagógicas y asistenciales es un abuso; y hay quienes de plano dicen no traer el material que se les pide porque trabajan y no les da tiempo de comprarlo.

En cuanto a cumplir y respetar los lineamientos y al reglamento interno de la escuela algunos padres son reticentes, pues se molestan si no se les permite la entrada después de la hora establecida, o en fechas de pago de colegiatura (hay un calendario de pagos), estaban acostumbrados a que pagaban uno, dos o hasta tres meses juntos; ahora el reglamento está a la vista de todos para su consulta y se puede comentar para aclarar dudas.

El concepto de guardería donde sólo se asiste y se entretiene a los niños es marcado, el aspecto pedagógico no tiene peso. Aún piensan que en el Jardín los

niños sólo juegan y la mayoría desconoce los programas educativos actuales, que están apegados a principios, propósitos y fines de la educación a nivel nacional y en proceso de carácter obligatorio.

La mayoría de los padres de familia son matrimonios estables, pero también hay viudos, divorciados y madres solteras (que están como jefes de familia y son proveedoras del hogar). La clase social que predomina es la media, conformada por familias sólidas, pero alarmantemente también se está incrementando el porcentaje de familias desintegradas, separadas y donde la madre debe fungir como el jefe de familia; asimismo hay padres solteros o abuelos tutores a cargo de los nietos.

Existen casos de padres de familia con conflictos de pareja y en proceso de divorcio; la escuela es imparcial para ambos padres y se les aconseja que arreglen sus diferencias en pro de sus hijos (para que salgan lo menos afectados). No siempre resulta y cuando los niños muestran algún cambio de conducta, se canalizan a terapia psicológica a otras instituciones y la escuela mantiene observación constante para tratar a tiempo cualquier situación que altere las actividades escolares y sus interacciones con sus compañeros.

Todo lo expuesto del contexto escolar revela las formas de organización y funcionamiento de la escuela, datos importantes para elaborar el diagnóstico que dará el panorama general e ir detectando las problemáticas que más repercuten representando barreras y obstáculos en la mejora educativa.

c) REFLEXIONES DE LA PRÁCTICA EDUCATIVA COMO: DELIMITACIÓN Y PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Observar y detectar las problemáticas de la práctica educativa permite someterlas a un análisis profundo para concluir que hay mucho trabajo por hacer, y mucho por aprender para llevar un buen ejercicio de la función directiva, sobre todo en cuestión de organizar, dirigir, coordinar, supervisar y gestionar. De ahí la importancia de realizar un diagnóstico para detectar las necesidades y priorizarlas en corto, mediano y largo plazo en un plan de trabajo de gestión escolar, estableciendo propósitos, estrategias, recursos, fines y metas a lograr durante el ciclo escolar, etc.

Parte importante es tomar en cuenta los apoyos para desempeñar la función directiva y empezar a organizar, dirigir, supervisar y coordinar para delegar responsabilidades, comisiones y funciones específicas, así como estructurar un plan de trabajo de participación social para la mejora educativa, y las estrategias para formar y consolidar un equipo de trabajo colaborativo y comprometido en una tarea común. Estos apoyos son: las áreas técnicas, pero ¿cómo involucrarlas para que se manejen con responsabilidad y eficiencia? Hay que mencionar, que cada área cumple una función específica dentro del Cendi; la tarea será sensibilizarlas para conjuntar acciones de trabajo de manera coordinada unas con otras respaldando el trabajo de la escuela y garantizando los propósitos que tiene ésta. ¿Qué papel juegan las autoridades de la Coordinación de Desarrollo Educativo de la Delegación Iztapalapa? ¿Cómo involucrarlas en la labor educativa? Esta parte es una de las más complicadas, ya que dependerá de las formas de comunicación con las autoridades.

Conocer la realidad de la práctica educativa en el contexto y los aspectos que está impactando, nos indica que las prácticas que en ella se dan tienen muchas limitantes y no cumplen con lo que la nueva reforma educativa exige. Si estas prácticas persisten sólo se mantendrá el rezago educativo y habrá consecuencias

graves a corto y largo plazo, como la deserción escolar en los niveles subsecuentes. Los alumnos deben ser la prioridad en todo campo educativo, pues son la herencia a un mundo cada vez más incierto si no se toman las medidas necesarias para mejorarlo.

Como la parte fundamental de las problemáticas está determinada por las formas de organización y de cómo llevar la función directiva, donde lo importante es cambiar y transformar las prácticas de la misma, la investigación-acción partirá precisamente de esas realidades que se viven en el contexto y que ejercen gran influencia en las prácticas y acciones educativas del plantel.

El diagnóstico detallan las siguientes problemáticas:

- La formación profesional de las docentes es limitada, lo cual implica un reto: influir en la decisión de continuar con sus estudios ya sea profesionales o de actualización, pero sobre todo hacerlas conscientes de la responsabilidad que tienen al estar frente al grupo, el compromiso y la responsabilidad de su función social.
- La escala de valores del personal, los alumnos y los padres de familia denota la urgencia de establecer una estrategia para reforzarlos, ya que los valores son parte básica en la formación de todo individuo para convivir con los demás partiendo del respeto, la cooperación, la solidaridad, el compromiso y la tolerancia para propiciar la participación social compartida.
- Como se trabaja más de manera individual que colectiva, la consigna será concientizar al personal de que el trabajo en equipo facilita la organización, el desempeño, la eficiencia y la calidad en el servicio, es decir, hace crecer a las personas y a las instituciones.
- Poco manejo y escaso conocimiento del Programa PEP 2004 por falta de asesorías y de compromiso. Esta herramienta de trabajo es una de las más importantes, a tal grado que hay que analizar y reflexionar el programa para

apropiárselo, adaptarlo y que sirva de guía en el proceso de enseñanza-aprendizaje.

- El trabajo en equipo no destaca ni trasciende porque no es compartido. El mismo desconocimiento de los fines, principios y propósitos educativos propicia que el trabajo no se comparta en experiencias ni en propósitos para enriquecer las prácticas escolares. Esto se logra compartiendo sueños, metas y compromisos.

- El Plan de Gestión no se elabora en colegiado. Por lo tanto, no hay coherencia entre lo que se necesita y lo que se está trabajando, no hay una misión y visión educativa que rijan al plantel en cuanto a lo que se debe hacer y adónde se quiere llegar.

- Predominan las actitudes apáticas para interactuar de manera cordial y afectiva; las interacciones se dan en un ambiente tenso y se requieren estrategias comunicativas comunes, en la misma línea y de acuerdos mutuos.

- La relación escuela-padres de familia es de poca tolerancia y la problemática recae en la poca participación dentro del contexto escolar; la prioridad es sensibilizar a los padres para que se den cuenta de la importancia de su apoyo en la escuela como agentes formadores.

- Al directivo le faltan elementos teórico-prácticos para desempeñar la función directiva, lo que implica un gran reto para superar los obstáculos y barreras que se presenten para forjarse como líder, adquiriendo convicciones propias basadas en la responsabilidad y corresponsabilidad, consciente del compromiso social de educar para la vida, a fin de que haya mejores futuras generaciones.

- La evaluación carece de sentido, no hay criterios de evaluación; el mismo conocimiento del programa y su interés en su formación profesional irán dando más comprensión, capacidad y habilidades para realizar la evaluación constante, oportuna y valorativa.

- La resistencia al cambio se da por obstáculos personales y de actitud; se tendrá que dar a conocer cuáles son los principales factores que impiden los cambios

institucionales y de qué manera derribarlos para dar paso a una transformación personal y profesional.

- Los padres de familia no cooperan ni colaboran para el buen funcionamiento del plantel. ¿Qué hacer para que cumplan con el reglamento escolar? Lo ideal será analizar el reglamento haciendo hincapié en que en todo centro educativo hay reglas y normas que se tienen que cumplir y ésta es la parte responsable que les toca a los padres.

- Las juntas de Consejo Técnico deben ser una forma de actualización para mejorar las prácticas escolares y profesionales. La relevancia será asesorar al personal y despejar las dudas con respecto a: ¿qué son las juntas de Consejo Técnico?, ¿para qué se realizan?, ¿quiénes participan?.

-Las situaciones de conflicto con padres de familia, docentes y alumnos indica que la escala de valores se aplica de acuerdo con criterios e intereses personales, no se parte de que éstos son la base principal de toda formación y convivencia social.

El planteamiento permite identificar las problemáticas de mayor peso que obstaculizan el buen funcionamiento de la práctica educativa y que es prioritario analizar y reflexionar para delimitar el problema y trazar los caminos para abordarlas y encontrar alternativas para darles solución.

Haciendo el análisis, el mayor problema se encuentra en la función directiva, ya que ella es la responsable de cómo estructurar una organización eficiente y eficaz para alcanzar los objetivos que tiene la escuela; es necesario ser líder, compañero, colaborador, coordinador, pero sobre todo un ser humano capaz de crecer a la par con su equipo de trabajo, motivándolos a ser mejor cada día entregando lo mejor de sí pensando en el otro. Por lo tanto, la investigación se centrará en este aspecto tan complejo que implica a las formas de organización y de cómo manejar la gestión, pero sobre todo que éstas respondan al objetivo educativo de la escuela y su compromiso para con las nuevas generaciones.

¿Qué obstáculos se deben vencer para asegurar una buena función directiva? La respuesta a esta pregunta debe considerar que el elemento principal es el directivo: qué perfil debe cubrir, que debe conocer y qué características que lo hacen apto para dicho cargo. El directivo debe estar plenamente convencido de que la tarea no es fácil y de que su función representa mucha carga laboral, social y personal.

Una de las constantes será investigar: ¿qué es la función directiva?, ¿cuáles son sus características y en qué consisten sus funciones? Como punto de partida, el directivo debe ser honesto para reconocer sus debilidades y fortalezas y desarrollar las capacidades necesarias para convertirse en un líder con convicciones propias.

¿Qué estrategias aplicar para integrar un equipo de trabajo? Para conformar un equipo comprometido con su labor docente y como integrante de un grupo dentro de la escuela, conociendo los fines educativos, la misión y visión, uniendo esfuerzos para compartir una tarea común "educar con calidad y para la vida", un equipo de trabajo capaz de vencer los retos educativos y a su vez comprometerse con su formación profesional, conocer por medio de las teorías cómo se organizan las instituciones para funcionar mejor.

En este apartado es conveniente tomar en cuenta que los Consejos Técnicos tienen un fin y que éste se tendrá que dar a conocer a todo el personal, ya que es un espacio que debe ser aprovechado para lo que se creó y debe ser una oportunidad de crecimiento y mejora educativa, donde se traten las problemáticas técnico-pedagógicas en colegiado con la participación de todos, se atiendan las necesidades más urgentes estableciendo estrategias de trabajo para solucionarlas, modificarlas o mejorarlas.

¿Qué hay que cambiar de las prácticas educativas y de la gestión escolar? En primer lugar para saber que se puede cambiar hay que conocer a fondo los programas, en qué consiste la reforma educativa, qué dice y qué abarca el artículo 3° de la Constitución Mexicana, con respecto al nivel que atendemos, qué

artículos nos implica al nivel preescolar en la Ley General de Educación, qué fundamentos y principios tiene el Programa PEP 2004, cuál es el organismo encargado de la supervisión ya que la escuela referida, como ya se mencionó, pertenece a la Delegación Iztapalapa y también establece un reglamento interno para el funcionamiento del plantel.

En segundo lugar analizar lo que se está haciendo, cómo se está haciendo y para qué se está haciendo, compararlo con lo que marca y establece la ley educativa; de este modo quedará claro lo que habría que modificar y transformar de la práctica educativa.

Si los procesos de enseñanza aprendizaje responden a las intenciones educativas y si sus participantes están en el conocimiento de: ¿qué?, ¿para qué?, ¿cómo? y ¿con que? enseñar; cómo se planea, para que se planea; si se realiza un diagnóstico previo al plan anual, qué características, qué aspectos hay que considerar y tomar en cuenta para que éste responda a las necesidades y características de desarrollo de los niños y niñas; para evaluar, ¿qué aspectos de la práctica docente se van a evaluar?, considerar la evaluación un instrumento relevante para darnos cuenta cómo se está dando la intervención docente y sirva para detectar las debilidades y fortalezas tomarlas como referente para mejorarla. Que la evaluación permita ser críticos a la hora de evaluar y autoevaluar, dejar a un lado los paradigmas de la simulación, las apariencias de que todo está bien, que la enseñanza impartida es buena; como maestras estar convencidas de que nunca es suficiente, de que es necesario cambiar actitudes y prácticas educativas.

Otro factor importante del director a considerar será: buscar asesoría con directoras que tienen más experiencia en el puesto, cursos de actualización sobre gestión escolar, para formarse como líder, ampliar su conocimiento teórico en la materia, buscar el acercamiento a la Supervisión de Zona para orientación y apoyo en cuanto a los requerimientos para entregarlos en tiempo y forma.

Como la función directiva requiere de actitudes de mucho dinamismo, entrega, y compromiso, el directivo debe estar consciente de que éstas dependerán de las

formas de comunicación que establezca con los demás; por consiguiente, se preguntará ¿de qué manera abrir canales de comunicación empáticos a la mayoría?, darse a la tarea y saber qué estrategias o dinámicas aplicar, así como qué reglas y acuerdos establecer dentro de la comunidad escolar y propiciar una participación activa.

¿Cómo vencer la apatía de padres de familia para involucrarlos en las actividades escolares?, ya que tratar con diferentes criterios, formas y costumbres es una labor compleja; habrá que buscar estrategias de trabajo para sensibilizarlos e involucrarlos en la educación de sus hijos y de la importancia de su apoyo en casa y en las actividades escolares, sobre todo en cuestión de reglas y límites, así como de valores familiares; que permitan a sus hijos establecer formas de interacción que les facilite convivir con sus compañeros en una diversidad cultural que se unifique en el contexto escolar, dentro de un marco de respeto y tolerancia propiciando una buena relación escuela-padres de familia en un ambiente cordial, de respeto y de objetivos compartidos.

Qué estrategias de participación social podrán implementarse para que los padres de familia estén conscientes de la necesidad de su apoyo en la mejora educativa como parte de su responsabilidad y propiciar mejores oportunidades y expectativas de vida a sus hijos a través de acciones conjuntas y como formas de vida social con sujetos y actores sociales a las futuras generaciones.

Otro aspecto importante que hay que resaltar es la práctica docente, donde se denota la urgente necesidad de sensibilizar al personal para que se interese en su formación profesional e ir cediendo su resistencia al cambio a la nueva escuela y transformar sus prácticas, sobre todo apegándose a los propósitos y fundamentos pedagógicos y a la reforma educativa: ¿Cómo propiciar el cambio y el interés por la formación profesional del personal docente? Y considerar la formación profesional como la herramienta de trabajo fundamental para cumplir con la función docente cambiando actitudes apáticas en actitudes de compromiso, responsabilidad y corresponsabilidad.

La misma dinámica de las problemáticas y del planteamiento nos lleva de la mano para entender el compromiso y la responsabilidad de la función directiva a tener que buscar el apoyo en las teorías y fundamentos pedagógicos, para comprender y entender los procesos que se están dando en la práctica educativa; poner en un lugar relevante a la función directiva e investigar ¿qué es la función directiva?, ¿qué aspectos abarca?, para tener claro en qué consiste y llevarla a cabo.

Qué hacer para que el personal docente se preocupe por su formación profesional y le dé la importancia a su función como integrante de una institución, ¿qué moral y bajo qué valores nos vamos a regir?, ya que nuestro papel es determinante en el proceso de enseñanza y aprendizaje, como formadores, los valores son esenciales no sólo para quien los adquiere sino para el que los inculca.

Sensibilizar a una comunidad escolar implica resignificar conceptos que se tienen de la escuela: aún se concibe a la escuela como responsable de educar a los alumnos, con la errónea idea de que los padres de familia muchas veces pagan por un servicio y no son conscientes que lo que aprenden en casa es determinante para la continuidad de los procesos de desarrollo y aprendizajes en la escuela y que dicho referente puede alterar esos procesos cuando los aspectos y factores no se dan en las condiciones favorables en el entorno que rodea al niño.

Se considera que el compromiso y función del director va más allá de lo que se está haciendo. Por lo tanto, delimitando la problemática, todo gira en torno a la función directiva y las formas en que se lleve la gestión escolar, ya que al directivo le corresponde dirigir, coordinar, organizar, llevar todo un plan bien estructurado para establecer una gestión acorde con las características particulares, las necesidades y expectativas que requiere la transformación de la escuela y mejorar la calidad del servicio, ofreciendo una alternativa de vida para los que de ella egresen, ya que de los significados que conceptualicen desde el nivel preescolar los niños se interesarán en continuar construyendo su conocimiento en los niveles posteriores y así la escuela cumplirá con la función social transformadora para lo que se ha revolucionado.

En este quehacer educativo se contemplará a todos los actores de la comunidad escolar como fuentes y agentes para enriquecer los procesos de la enseñanza y aprendizaje.

¿Cómo derribar las barreras que se presentan en la escuela dificultando el cambio? Un ejemplo, el exceso de autoritarismo de los directivos, funciones mal entendidas, negar en muchas ocasiones que los padres se involucren en las acciones de la escuela para no exponer a la luz pública las problemáticas que hay al interior de éstas, trabajar bajo la simulación que se hace lo que de debe hacer y que no pasa nada, que es una escuela perfecta, maestras perfectas, autoridades dignas de confianza, todo superficial.

Del análisis reflexivo de las problemáticas y de acuerdo con el planteamiento expuesto, la principal carga laboral y de compromiso recae en cómo desempeñar la función directiva con calidad, oportuna en cuanto a gestión y óptima en cuanto a organización se refiera: por lo tanto, la investigación-acción objeto de estudio de este proyecto será la función directiva. Y el título del presente trabajo es:

“CÓMO PROYECTAR LA FUNCIÓN DIRECTIVA Y LA GESTIÓN ESCOLAR BAJO EL PRINCIPIO DE EDUCAR CON CALIDAD Y PARA LA VIDA”, EN EL CENDI “LUCRECIA TORIZ” DE LA DELEGACIÓN IZTAPALAPA DURANTE EL CICLO ESCOLAR 2006-2008.

CAPÍTULO II. LA RELACIÓN TEÓRICO-PRÁCTICA

Proyectar... es volver a ver detalles para fluir,
para enlazar, sentir y pensar
es conectar pasado, presente y
futuro, para construir y reconstruir
entre la coherencia y el caos... es
“el deber ser”.

a) “El deber ser” como fundamento pedagógico

Dentro del marco de las instituciones, las teorías plantean nuevas formas de estructurar la institución escolar para organizar, administrar, supervisar, dirigir o coordinar para que sea funcional y a la vez innovar para modificar viejas prácticas. La teoría es fundamental para encontrar elementos importantes de ser aplicados en la práctica educativa a través de la función directiva, encontrando las formas para proyectarse en su misma función y tener un papel relevante que determine la escuela que quiere tener y echar mano de todos los recursos necesarios y responda al “deber ser”, con la intención de cumplir con la misión de una escuela socialmente formadora y transformadora.

La pedagogía institucional plantea precisamente esa nueva forma de innovar; que las organizaciones innoven, se dice que la organización escolar va más allá de sólo administrar trámites burocráticos, nos habla de los factores que son importantes de considerar para construir una nueva forma de dirigir, supervisar, coordinar, de asumir responsabilidades y compromisos, dentro y fuera de la institución escolar. Entrando un poco en formalidades teóricas la función directiva es compleja, tanto que debe ser sometida a un profundo proceso de análisis y reflexión que sólo la teoría y la práctica pueden orientar.

En las teorías encontraremos los elementos que nos darán pauta para realizar y modificar los cambios que las instituciones requieren para responder a los cambios sociales que actualmente vivimos. Por esta razón, es importante mencionar y analizar algunas de las teorías que nos pueden indicar lo que se

requiere para que una institución sea organizada inteligentemente. Una de ellas es la teoría de la Pedagogía Institucional, que se define como:

“Un conjunto de técnicas, de organizaciones, de métodos de trabajo y de instituciones internas nacidas de la práctica de clases activas, que coloca a niños y adultos en situaciones nuevas y variadas que requieren de cada uno entrega personal, iniciativa, acción y continuidad”.¹

La estructura y organización de una escuela no sólo se da a través de la buena voluntad de quien la dirige o de quienes intervienen en ella, encontrar un modelo para darle una fisonomía que la caracterice en su esencia y particularidad pero sobre todo que socialmente cumpla para lo que está creada: brindar una educación eficaz y eficiente, es decir, en otras palabras dar un servicio de calidad.

Las personas que trabajan en una organización son elementos que forman parte de la estructura y como tales se incorporan al “andamiaje de roles” de la organización, donde se desarrolla el trabajo de maestros y alumnos, el lugar deberá ser un marco donde se creará un ambiente favorecedor de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

Y como afirma G. Michaud: “...la institución se define como una estructura elaborada por la colectividad, que tiende a mantener su existencia asegurando el funcionamiento de algún intercambio, del carácter que sea”². Este planteamiento tiene mucho que ver con la realidad escolar mencionada en el capítulo anterior, donde el colectivo define su organización de forma adecuada o no y será a ese colectivo al que se tendrá que conducir para estructurar una organización compartida en la cual cada uno cumplirá una función específica y no aislada de las demás funciones.

La importancia y la aportación de esta teoría radica en que se debe hacer un análisis de la institución en cuanto a las reglas internas que se establecerán para propiciar un ambiente laboral responsable y de respeto, bajo que programa se

¹ Fernand Oury y AídaVázquez. *Hacia una Pedagogía del Siglo XX*. En Antología Básica. Corrientes Pedagógicas, Universidad Pedagógica Nacional, México, Siglo XX, 1968, p. 51.

² G. Michaud, citado por Fernand Oury... p. 52

llevará la parte pedagógica, bajo qué criterio se delegarán las responsabilidades, la organización del trabajo en equipo, la distribución del poder, es decir, definir si se dará en un régimen de libertad y autonomía o de autoritarismo; respaldando el trabajo de todos y cumplir con los propósitos establecidos en colectivo.

La dinámica en que se estructura la organización del centro, puede darse en dos condiciones: una ser coherente con la filosofía educativa (la misión, visión, proyecto escolar) y segundo, favorecer que el equipo trabaje lo más a gusto posible, fomentando la participación cooperativa, que sus integrantes sean partícipes activos, con comportamientos autogestionarios, un modelo funcional que determine la distribución de responsabilidades y la toma de decisiones conjuntas bajo las siguientes características:

- a) Dirección descentralizada, con una participación igualitaria, la toma de decisiones por consenso compartiendo responsabilidades.
- b) Asignación de funciones, con base en lo que cada integrante puede y quiera aportar al proyecto colectivo y que involucra a todos los participantes.
- c) Organización cooperativa, compartir el poder, compartir las responsabilidades y el saber, esto promueve una autoridad moral que compromete a todos los actores, propiciando la toma de conciencia como seres sociales y autónomos.

Ésta es la tarea y los aspectos básicos que estarán a cargo del directivo, quien como responsable debe contar con la capacidad para desempeñar las diferentes funciones, asegurando el buen funcionamiento de la escuela ya que de ello dependerá la proyección interna y externa, tomando en cuenta que la función de la escuela va más allá de sólo enseñar contenidos, ésta debe impactar en su contexto y responder a él de manera que juntos puedan lograr un desarrollo armónico donde el principal objetivo es el alumno como miembro de una sociedad que necesita formar sujetos activos.

Michel Lobrot afirma al respecto que: "...la pedagogía institucional transforma las instituciones educativas a partir de fundamentos de la psicología social, de la nodirectividad y de la autogestión y hace énfasis en la comunicación y la considera como la base de todo sistema social".³ Si la comunicación es parte de un sistema social y permite establecer relaciones e interacciones en contacto directo con los otros, las formas de comunicación determinarán en gran medida también las formas de cooperación y colaboración a través del diálogo, de las relaciones internas establecidas, del compromiso personal y de grupo facilitando la autoorganización en la toma de decisiones para coordinar acciones encaminadas al bienestar de la institución.

La comunicación es la base de nuevas formas de participación y desarrollo profesional, una forma de adquirir autonomía al lograr solucionar toda clase de conflictos internos que en la escuela se presenten entre todos sus integrantes. El directivo debe considerar cómo establecer los canales comunicativos con los integrantes del grupo; al respecto, Lobrot afirma: "...que una institución educativa auténtica será aquella en la que la comunicación es posible entre todos y a todos niveles".⁴

Hablar de autoorganización en las instituciones, Jorge Etkin la refiere como "una capacidad compleja"⁵ de transformación al buscar nuevos significados conceptuales, un nuevo enfoque para regular los procesos de control interno respaldado en fundamentos teóricos para establecer la política organizacional y educativa de la escuela, echar mano de nuevas técnicas para administrar y gestionar dándole a la organización rasgos de autonomía e identidad sin perder continuidad ni cohesión, garantizando su propia capacidad de renovarse en situaciones de crisis.

³Michel Lobrot. "*Pedagogía Institucional*", en Antología Básica "Corrientes Pedagógicas" de la LE'94. UPN. México 1988. p. 70.

⁴ *Ibíd.* p.70.

⁵ Jorge Etkin. "*Concepto de autoorganización*", en Antología Básica "Institución escolar" de la LE'94. UPN. Buenos Aires, Paidós, 1992. p. 121.

Al considerar a la escuela un sistema social y a sus integrantes como actores individuales donde el comportamiento humano está constituido por sus acciones y el sentido que el actor le confiere a su conducta dentro de un contexto específico, Carr y Kemmis explican que se entienda al contexto social dentro del cual adquieren sentido las intenciones, por lo tanto "...hay que descubrir el conjunto de reglas sociales que dan sentido a determinado tipo de actividad social"⁶.

Crear un ambiente institucional capaz de establecer una pedagogía centrada en la transformación de las instituciones escolares, que permite a través del trabajo y del intercambio todas las formas de actividades, el colectivo o grupo preparados para decidir los cambios, la nueva organización, la política de la escuela, su cultura y la organización escolar para que éste sea funcional, debe establecer las normas y reglas que regulen las conductas de los integrantes y de la institución misma. Von Wright afirma al respecto que: "...es importante distinguir y definir entre las normas que regulen conductas (ordenan, permiten, prohíben) de las reglas que definen diversas prácticas e instituciones sociales"⁷, como en el caso de la escuela, habrá normas que nos advierten de que determinadas cosas deben o pueden hacerse o cómo ejecutar determinados actos.

La escuela vista desde el enfoque social es compleja y llevara explicito las formas de trabajo durante el ciclo escolar para atender las necesidades del plantel, propiciar la participación de todo el personal y determinar y priorizar las gestiones para la mejora del servicio y elevar la calidad educativa.

Cuando la necesidad es la proyección de la organización y gestión, debe quedar claro el marco teórico, ya que no bastan las buenas intenciones para hacerlo sino construir un referente que implique involucrarse en la investigación para sentar una base sólida de apoyo que guíe la intención de este proyecto.

⁶ Carr y Kemmis, citados por Antonio Monclús Estella. *A qué llamamos Enseñanza, Escuela y Currículum*. Madrid, Ed. Lcalá, 2005. p. 71.

⁷ Von Wriqth, *op cit*. Antonio Monclús... p. 76.

En ese buscar sustentos teóricos que orienten la investigación que ayude a abordar el problema de manera crítica y reflexiva sin abandonar o separar las argumentaciones antes presentadas, la intención es relacionarlas de manera que haya congruencia para la aplicación de la alternativa en los capítulos posteriores.

Y teóricos actuales como Lorenzo que considera a la escuela, "...un ecosistema social y humano y que como tal tiene que organizarse, como algo vivo y a la escuela como un espacio de la organización como un subsistema de un sistema mayor que es el sistema educativo"⁸.

Un sistema que no sólo bastara organizarse en cuestión administrativa o escolar sino en cómo establezca las interacciones humanas que en ella se den, en cuanto a las personas que la integren se estará tomando en cuenta, la historia personal de cada docente, la capacidad de comunicación, de desempeño personal en cuanto a la disponibilidad para hacer lo que le corresponda en un trabajo conjunto con una misión y visión concretas.

El sistema escolar estará formado por seres que piensan y sienten y que se encuentran en un grupo específico, en condiciones específicas y con responsabilidades compartidas donde el aspecto humano debe ser tomado en cuenta como algo fundamental de toda relación e interacción social.

Joaquín Gairín toma como punto de partida la caracterización de la organización escolar como, "...la disciplina que estudia la interrelación más adecuada de los elementos que intervienen en una realidad escolar, con vistas a conseguir la realización de un proyecto educativo"⁹, que incluye establecer nuevas reglas que faciliten la colaboración convirtiendo a sus integrantes en aliados de la tarea educativa. Hay que conocer e investigar qué factores internos y externos inciden en dicha organización, considerando que la escuela es parte de una sociedad, donde ya están establecida toda una estructura política, económica, cultural y social, tendremos que ver qué tanto impacto pueden tener estos factores para

⁸ Lorenzo, citado por *ibíd.* p. 17.

⁹ Joaquín Gairín, citado por Antonio Monclús... p. 16.

determinar la organización y estructura interna de la institución cuando conocemos que la escuela nace precisamente de una realidad social para convertirse en una necesidad social, que exige objetivos bien definidos, de lograr adecuar los medios circundantes para adaptarlos: al respecto el planteamiento de Joaquín Gairín concibe el sistema escolar como parte de un todo y cómo éste se relaciona con otros subsistemas que influyen entre sí de manera significativa. Hay elementos de gran valor para considerarlos ya que respecto de las instituciones y de cómo están organizadas, la educación sistemática se entiende como un proceso de intervención intencional, donde hay que ir delimitando las necesidades, los propósitos, las metas, los recursos, los tiempos, los participantes, de adecuar sus medios, de estructurar su desarrollo y de mejorar, en definitiva de organizarla.

Por lo tanto, reconoce que, "...la organización escolar e institucional está conformada por un conjunto de partes o elementos íntimamente relacionados entre sí y subordinados a un objetivo común"¹⁰, al poder potenciar el desarrollo de la persona y facilitar el proceso de socialización. La educación como sistema supone reconocer que es una necesidad y una realidad social que no puede sustraerse del entorno social y que de una forma u otra se relaciona con otros sistemas o subsistemas sociales del contexto donde la escuela está inmersa.

Ver esta perspectiva de cómo funciona la escuela como parte de un todo y no de un hecho aislado, y que los factores externos sí determinan el subsistema educativo pero ello no hace imposible cumplir el compromiso social que tiene la escuela de potenciar las intenciones educativas.

La escuela sistematizada en su estructura interna como externa se reflejará en su forma de organización, de administrarse, de sus participantes, de los programas y contenidos, de las metodologías, estrategias y del trabajo en equipo sin olvidar que el recurso humano puede desarrollar capacidades extraordinarias para lograrlo.

¹⁰ Joaquín Gairín. *El sistema escolar como ecosistema envolvente en la escuela*. En Sáenz, B.O. Organización escolar. Una perspectiva ecológica. Marfil, Alcoy, 1993 de Antología Básica Institución Escolar, UPN p. 94.

Con la idea de crear un centro educativo autónomo que establezca sus propios planteamientos en razón de su propio contexto, de su historia institucional y de su cultura organizativa, a la par que su identidad quede ligada a su capacidad y sensibilidad para analizar la realidad convirtiéndola en un órgano coordinador de actuaciones, impulsor de propuestas con un líder al frente para alcanzar las metas compartiendo experiencias, éxitos y fracasos.

Entrando en materia de la función directiva, será necesaria "...una dirección participativa, que impulse y sea coordinadora de sus actuaciones para construir un soporte técnico y que intervenga en la resolución de conflictos"¹¹; en síntesis, un directivo animador, mediador de conflictos, democrático y perseverante.

Se dice que gran parte de lo que se hace o deja de hacerse en las escuelas depende de las formas de ejercicio de la función directiva que define la imagen y el ambiente escolar, por lo que se hace necesario el establecimiento de nuevas formas de organización y trabajo como la parte más importante y demandante de la función directiva. El director deberá conocer bien a fondo la misión de la nueva escuela y la capacidad para realizar las acciones adecuadas para tal objetivo, como: promover la colaboración profesional, la resolución de conflictos sin afectar la calidad del servicio; coordinar la evaluación y el seguimiento sistemático de la tarea educativa para estimular el buen desempeño, "...establecer procesos de dinámica de grupos, procesos de participación e innovación curricular"¹².

Tomando en cuenta que la nueva escuela es un sistema escolar, se dice que éste es envolvente y debe tomarse en consideración que para elevar la calidad educativa es necesario fortalecer al directivo ejercitando las habilidades de liderazgo, bajo una gestión que impulse las actuaciones del grupo teniendo un soporte para organizar, coordinar y dirigir, para elevar el servicio superando las expectativas sociales

¹¹ *Ibíd.* p. 99.

¹² *Ibíd.* p. 99.

Esto de elevar los estándares de calidad en los servicios, quiere decir que hay que satisfacer las demandas y necesidades sociales y será el usuario quien determine si el servicio es de calidad o no, considerando a la escuela como una empresa y ésta puede ser exitosa en su misma operatividad al brindar un servicio que pueda superar las expectativas de sus clientes.

Por eso la escuela es un sistema envolvente que debe garantizar los fines, expectativas y metas a cumplir, a partir de la realidad y de una función directiva comprometida y responsable, consciente de proporcionar una enseñanza envolvente e incluyente donde los alumnos adquieran los elementos necesarios que los harán aptos para convivir en su contexto y poder incidir en él de manera comprometida. Como la tarea del director no es fácil, es compleja, se sugiere que en la cuestión operativa de hallar la manera de combinar las acciones apropiadas a las circunstancias en que se encuentren en su referente contextual, y se dan estos ocho lineamientos:

Comprender la cultura de la escuela, nos indica que "... la cultura de una escuela es una fuerza poderosa que al tratar de cambiarla, adaptarla o combatirla puede resultar catastrófico a pesar de ser bien intencionados"¹³. Lo primordial para el nuevo director es conocer cuál es la cultura de la escuela, sus valores, tradiciones, supuestos, creencias, métodos, en síntesis comprenda a la escuela y su cultura antes de cambiarla, el director debe realizar una gestión itinerante, es decir, de observación de análisis, de comprensión.

Valorar a los docentes: promoviendo su crecimiento personal, es un desafío para el director ya que, "...es fundamental apreciar al docente como a una persona total"¹⁴, valorarle sus cualidades, fortalecer sus debilidades fomentando sus capacidades ordinarias en extraordinarias.

¹³ Michael Fullan-Andy Hargreaves. *La escuela que queremos. Los objetivos por los que vale la pena luchar*. SEP. Biblioteca para la actualización del maestro. México, 2001. p. 151.

¹⁴ *Ibíd.* p. 153.

Ser amplio con lo que se valora, no permitir prácticas injustificadas que impidan la mejora de la enseñanza, así como establecer las estrategias con flexibilidad y tacto.

En un proceso de mejoramiento de la calidad del servicio educativo, el papel del director es fundamental como líder, “capaz de ejercer un liderazgo basado en la experiencia y convicciones personales; por lo tanto, además de apoyar, motivar y facilitar, fungirá como animador de la comunidad escolar”¹⁵.

En ese quehacer cotidiano del director-líder se encuentran otras facetas que son importantes de mencionar para que quede entendida la magnitud de la función directiva y cómo ésta debe cultivarse para ejercerse potencialmente. Y debe preocuparse por desarrollar un plan de trabajo, explicarlo a su personal, entusiasmarlos para realizarlo manteniendo una presión coherente y constante para que dicho plan se lleve a cabo. El director debe buscar que, “...el docente esté orgulloso de su trabajo, que es un compañero que dirige y aconseja a su gente día a día aprendiendo de ellos y con ellos.”¹⁶, estando en armonía ayudando a que hagan mejor su trabajo.

Silvia Schmelkes afirma en su planteamiento de que la calidad requiere liderazgo mencionando que el director tiene dos responsabilidades: mantener y mejorar que implica en síntesis, “...dar los pasos necesarios para ir logrando estándares de comportamiento y niveles de logro cada vez más altos.”¹⁷

Lo anterior expuesto es una llave de reflexión y análisis para pensar en construir una nueva escuela donde las formas de enseñar tengan la capacidad de transformar y formar nuevos individuos; una escuela transformadora, que precise estar al servicio de los sectores marginados con derecho a la educación, dignos de ser tomados en cuenta para llevar sus expectativas de vida en igualdad de oportunidades de manera justa, concebir a la educación como vía de cambio

¹⁵ Silvia Schmelkes. *La calidad requiere liderazgo*. en Antología Básica La gestión como quehacer escolar de la LE '94. UPN, México 1993. P 153.

¹⁶ *Ibíd.* p.154.

¹⁷ *Ibíd.* p. 156.

social para construir una nueva cultura formando sujetos pensantes, actores sociales comprometidos con su país y su realidad, capaces de defender sus derechos y el de los otros en un bien compartido, porque en la escuela se trabaja con proyectos de vida.

La investigación de las nuevas teorías de la educación, en autores actuales que a través de sus fundamentos viables de llevar a la práctica sustenten el cambio en nuevas formas de aprender y construir el conocimiento en una era globalizada, hay un nuevo enfoque para concebir a la nueva escuela, teóricos que aporten una nueva visión de enseñar y aprender, la Pedagogía Crítica surge como “la nueva sociología de la educación o “Teoría Crítica de la Educación”, y uno de los precursores es McLaren, seguidor de esta corriente argumenta que:

Una de las mayores tareas es desafiar el papel que las escuelas desempeñan en nuestra vida política y cultural y que éstas son arenas culturales donde una heterogeneidad de formas sociales e ideológicas suelen enfrentarse en una lucha irremisible por la dominación y los maestros deben comprender el papel que asume la escuela al unir conocimiento con el poder para aprovechar ese papel para el desarrollo de ciudadanos críticos y activos.¹⁸

La escuela vista como una forma de política cultural, no se puede hablar de prácticas de enseñanza sin hablar de política. Cualquier práctica pedagógica genuina exige un compromiso con la transformación social en solidaridad con los grupos subordinados y marginados. Muy alejados están de ser espacios de movilidad social, más bien favorecen a los intereses de la cultura dominante.

Respaldado por la teoría social y pedagogía crítica, se considera que las escuelas son algo más que aparatos de reproducción ideológica para fortalecer la dominación y en su postura considera que las escuelas deben ser como esferas públicas democráticas dedicadas a la adquisición individual y social de facultades críticas, donde los estudiantes puedan adquirir los conocimientos y habilidades necesarios para cuestionar y crear una democracia crítica; la educación tiene el

¹⁸ Peter McLaren. *El surgimiento de la Pedagogía Crítica y Pedagogía Crítica: Una revisión de los principales conceptos*. En Antología Básica Corrientes Pedagógicas de la LE'94 UPN. México 1994. p. 77.

potencial de transformar la sociedad, entendiendo al estudiante como “un sujeto activo” comprometido con su desarrollo y con el de la sociedad.

Aun en los niveles más tempranos, como es el preescolar, éstos son espacios ideales donde se debe acercar al niño a la realidad a través de la representación y el juego simbólico, que es parte importante de una sociedad y que como tal debe ir asumiendo su rol enseñándole que debe ser observador, investigador, curioso y sobre todo desarrollar la capacidad de expresar lo que siente y piensa de lo que le rodea o de la concepción que tiene del mundo y su realidad, cómo puede enfrentar situaciones conflictivas ya sean de aprendizaje o de socialización aprendiendo a resolverlos de manera individual o colectiva.

Si las escuelas deben ser de carácter democrático y público al servicio de la sociedad, la nueva escuela debe tener claro en qué dinámica se puede llevar a cabo y el planteamiento de Henry Giroux nos acerca claramente a esta nueva concepción de escuela considerando que son lugares donde pueden surgir formas alternativas de conocimiento, de valores y de relaciones sociales que centren sus actividades en la indagación crítica y el diálogo significativo “...dándoles la oportunidad a los estudiantes de aprender el discurso de la asociación pública y de la responsabilidad cívica para rescatar el respeto por la libertad individual y por la justicia social”.¹⁹

Considerando que las escuelas vistas como esferas públicas democráticas y como espacios autónomos desplazan a las formas de educación autoritarias, de reproducción ideológica y social, para Giroux, las escuelas deben centrar sus actividades en:

La indagación crítica y el diálogo significativo que convierte a la escuela en un espacio multidisciplinario donde no sólo se adquieren y construyen conocimientos disciplinarios en cuanto a contenidos del programa se refiere, sino de cómo este aprendizaje puede ser modificado desde una perspectiva compartida y comprometida socialmente.²⁰

¹⁹ Henry A. Giroux. *Las escuelas como esferas públicas democráticas*, en la Antología Básica Corrientes Pedagógicas de la LE'94 UPN. México 1993. p. 130.

²⁰ *Ibíd.* p. 130.

Por lo que respecta a las bases sobre las cuales se estructuran los programas de educación para maestros, llevar a la práctica una forma alternativa de educación docente en la que se conceptualice que la enseñanza tiene lugar dentro de un espacio, donde se producen y median activamente formas de experiencia y de subjetividad (currículum oculto), ya que no sólo se enseñan materias académicas sino que también se reproducen subjetividades o conjuntos particulares de experiencias que también forman parte de un proceso ideológico y que nos sirve como introducción para una forma de vida particular.

De aquí la importancia que tiene el profesor en el desempeño de sus acciones ya que como intelectual le corresponde formarse en un maestro reflexivo, crítico y transformador. Los maestros son reproductores de ideologías subordinadas donde poder y conocimiento están íntimamente ligados.

En un plan de estudios dominante, los conocimientos se separan del problema del poder y se consideran como un instrumento para dominar vinculando intereses y relaciones sociales particulares; la relación conocimiento-poder saca a relucir cuestiones importantes. En resumen, los maestros como un punto de partida deben ver a la escuela:

Como lugares que representan formas, usos lingüísticos, relaciones sociales y valores que implican selecciones y exclusiones particulares a partir de la cultura general comprender que los conocimientos como instrumento de poder o dominación producen formas particulares de vida social.”²¹

Giroux da un papel importante al lenguaje y la historia para forjar una cultura ya sea dominante o sea el elemento clave para transformar esa cultura dominada en una menos oprimida y nos dice que es por medio del lenguaje que se alcanza una conciencia y se negocia un sentido de identidad, ya que el lenguaje refleja la realidad y desempeña un papel activo para construirla y conforme le va dando significado le va dando forma a nuestro mundo.

²¹ Henry A. Giroux. *Los profesores como intelectuales transformativos*. en la Antología Básica El maestro y su práctica docente de la LE '94 UPN. México 1990 p. 40.

Por medio del lenguaje los maestros podrán llegar a comprender la función del lenguaje y ubicar a los individuos en su mundo real, vinculando historia y el lenguaje servirá como el portador de la historia al examinar críticamente los contextos e intereses históricos que intervienen al definir qué conocimientos escolares pasan a preferirse sobre otros, cómo se sostienen formas específicas de autoridad escolar y de qué manera ciertos patrones particulares de aprendizaje se convierten en institucionalizados.

Esta teoría nos plantea la importancia del desarrollo de la capacidad lectora y que también debe formar parte de los programas educativos para iniciar al niño a la lectoescritura, a través de los textos literarios, de los acontecimientos históricos y de analizar la vida cotidiana en todos sus aspectos culturales, sociales, políticos, etc.

Se dice que los grandes retos de la educación es preparar a los individuos para la vida y en la vida, lo que la escuela enseña es para toda la vida, por lo que debería ser "...una enseñanza permanente que prepara al sujeto para seguir aprendiendo dentro y fuera de la escuela en su vida cotidiana, en procesos de aprendizaje formales y no formales a lo largo de toda la vida"²², proporcionándole los elementos para ello; por tanto, es de vital importancia que los aprendizajes partan de la realidad de su contexto, de las interacciones, de compartir experiencias, de aprender de los otros para crear un vínculo entre la escuela y la vida.

Una teoría que aborda esta manera de ver a la escuela es de Frida Díaz Barriga con su propuesta de la "Enseñanza Situada", considerando que la enseñanza es un vínculo entre la escuela y la vida, preparando precisamente a los alumnos para enfrentarse a su realidad cotidiana, enseñándolos a la toma de decisiones para la resolución de conflictos, y nos refiere que: "...el aprendizaje debe comprenderse como un proceso multidimensional de apropiación cultural, pues se trata de una

²² Antonio Monclús Estella. *A qué llamamos Enseñanza, Escuela y Curriculum*, Madrid, Ed. Lcalá, 2005. p. 102.

experiencia que involucra el pensamiento, la afectividad y la acción”.²³ Reconoce que el aprendizaje escolar es ante todo un proceso de enculturación donde se integran de manera gradual en una comunidad o cultura de prácticas sociales. Puede definirse como situado en el sentido de que ocurre en un contexto y situación determinada y como resultado de la actividad de la persona que aprende en interacción con otras personas en el marco de las prácticas sociales que promueve una comunidad determinada. Y que el fracaso de las instituciones educativas reside en que se intenta enseñar un conocimiento inerte, abstracto y descontextualizado de las situaciones en que se aprende y se emplea en la sociedad; por eso surge la enseñanza situada centrada en las prácticas educativas auténticas y en contraposición en las escuelas se privilegian las prácticas artificiales carentes de significados, donde se manifiesta una ruptura entre el “saber qué y el saber cómo”, ajeno de las situaciones de la vida real y de la cultura a la que se pertenece. “...Las prácticas educativas auténticas requieren ser coherentes, significativas y prepositivas y pueden definirse tan sólo como las prácticas educativas de la cultura”²⁴.

Y dependerá del grado de relevancia cultural de las actividades en que participa el tipo y nivel de actividad social que éstas promuevan. El aprendizaje significativo potencia las prácticas educativas auténticas.

La propuesta destaca la metodología de proyectos y el aprendizaje centrado en la solución de problemas reales y su análisis, en el servicio a la comunidad y destacando el trabajo en equipos cooperativos y utilizando las nuevas tecnologías de la información y comunicación.

Esta forma de enseñanza es interesante ya que desde su concepción contempla al alumno activo en la construcción de su conocimiento, convirtiéndola en una metodología que parte del contexto cultural real donde se desenvuelve el alumno respetando su cultura, costumbres y tradiciones que son inherentes a sus

²³ Frida Díaz Barriga. *Enseñanza situada: Vínculo entre la escuela y la vida*. Ed. McGraw- Hill Interamericana, 2006. p. 19.

²⁴ *Ibíd.* p. 20.

orígenes, respetando de esta manera la escuela la diversidad cultural enseñando a sus alumnos a compartirla para preservarla o enriquecerla.

Como las experiencias le son familiares, parte de su cotidiano y estilo de vida al centrar de esta manera el aprendizaje resulta de la perspectiva que se visualice, propiciar aprendizajes interesantes que motiven al alumno a la investigación analítica que lo confrontará a la búsqueda de posibles soluciones basado en la corriente del constructivismo del “aprender haciendo”.

Un enfoque pedagógico para asegurar los procesos de enseñanza-aprendizaje deberá ser la principal prioridad de la escuela y de la función directiva, una responsabilidad del director y del docente. El marco pedagógico que se debe establecer para asegurar los aprendizajes recae en los programas que se llevarán de apoyo, así como la actualización del docente y su intervención en esta labor. Si en la actualidad se está hablando de cambios, de transformación, de innovación, es necesario desde este punto de vista que el marco teórico se dé también dentro de las corrientes pedagógicas actuales y dentro de éstas encontramos al “Constructivismo”, corriente pedagógica que en su planteamiento hay elementos significativos, que orientan cómo se pueden modificar las prácticas docentes y concebir al alumno activo constructor de su propio conocimiento.

El plantel como se ha dicho no sólo le implica lo administrativo sino lo más relevante es para lo que fue creada, un espacio de aprendizaje y las formas en que se esté dando o se pretende dar, compete al directivo centrar las acciones en este fin, plantear y estructurar bien un modelo educativo para satisfacer las necesidades sociales de la educación a través de programas y acciones orientadas a elevar la calidad de la educación.

Elevar la calidad de la educación implica llevar a cabo acciones desde la función directiva de supervisión, de orientación y apoyo, así como de la actualización del docente, ya que de estos factores depende el proceso enseñanza-aprendizaje que se aplique en la escuela, con la finalidad de mejorar la práctica docente y el trabajo colegiado para establecer el plan de trabajo escolar definiendo la misión y

visión de la escuela como ejes de las intenciones educativas del plantel y que la dirección del proceso se vea reflejado en los aprendizajes significativos que propicien verdaderos procesos de construcción del conocimiento a todos los que en ellos intervengan.

Tomando las consideraciones pertinentes, esta investigación tiene como objetivo reflexionar en algunos de los sustentos teóricos del constructivismo que ayuden en determinado momento a los docentes preocupados por impulsar este tipo de aprendizajes en aras de mejorar la calidad de los procesos educativos.

El constructivismo plantea que: "...se concibe al alumno como responsable y constructor de su propio aprendizaje y al profesor como un coordinador y guía del aprendizaje del alumno, en un triángulo interactivo."²⁵

En el "aprender- haciendo" se basa la principal premisa del constructivismo, y en este proceso reconocer que aprender-aprendiendo es algo que se elabora, se edifica, para lo cual se requiere de diversas acciones donde todos aprenden de todos y en esa interacción ir asumiendo el rol que nos corresponda para aprenderlo o enseñarlo. César Coll, en la intervención educativa, nos plantea ¿cómo enseñar lo que se ha de construir? Y propone: "...como acción pedagógica, especialmente para el profesor el "andamiaje" o ajuste de la ayuda pedagógica"²⁶, el cual va modificándose a lo largo del proceso de aprendizaje. Nos habla de la relación entre Psicología y Educación y afirma que se necesita un marco psicológico global de referencia para la educación escolar. El maestro debe ser el puente para que el alumno se apropie de sus conocimientos y de las capacidades y habilidades que debe desarrollar para lograrlo, también se entiende de la formación del profesor, éste debe estar en constante capacitación y formación para que sus conocimientos ayuden a orientar al alumno cuando sea necesario, además de contar con las herramientas para establecer todo un plan de trabajo tomando en consideración los conocimientos previos del niño

²⁵ César Coll."Constructivismo e intervención educativa: ¿Cómo enseñar lo que se ha de construir?, en Antología Básica Corrientes Pedagógicas. de la LE'94 UPN México 1991. p. 9.

²⁶ *Ibíd.* p.20.

(diagnóstico), sus características de desarrollo y sus necesidades de acuerdo con el contexto en que vive.

El hombre interactúa con todo aquello que le rodea y al interactuar establece sus propios mecanismos de aprendizaje y las relaciones con el objeto, poniendo en juego todas sus motivaciones y capacidades intelectuales, su carga afectiva, expresada en actitudes, sentimientos, inclinaciones; cualidades que lo conducirán a determinar su forma de relacionarse con aquello que quiere aprender.

Hay que marcar que el objetivo principal de la educación es crear o formar un raciocinio intelectual y moral en los alumnos y que el problema radica en encontrar los métodos y medios más apropiados para ayudar a los niños a construir sus propios procesos y a lograr coherencia intelectual; por lo tanto, esto quiere decir que la escuela será la responsable de propiciar las condiciones necesarias que se apeguen a estas teorías para favorecer el desarrollo integral a través de las interacciones y acciones pedagógicas dentro y fuera del aula.

Aquí se entiende en pocas palabras la función de la escuela como agente socializador y que será una de las tantas funciones que la escuela tendrá que cubrir y lograrlo.

La participación activa del alumno en el proceso de enseñanza-aprendizaje se presenta como un nuevo desafío tanto para el director como para el docente lo cual compromete que una de las bases fundamentales es la preparación e intervención pedagógica no sólo el alumno será concebido como investigador, que puede en todo momento explorar, cuestionar, indagar, suponer, experimentar para comprobar con sus propias experiencias todo lo que sucede a su alrededor y comprender su entorno natural y social, esta condición también es del docente ya que a la par del niño ella también construye y amplía sus conocimientos que también le permiten aprender sobre la práctica y la experiencia, adquiriendo el compromiso de actualizarse para desarrollar su formación profesional.

Son los rasgos principales del constructivismo que considero son elementales para que este proyecto lleve una base teórica y un propósito fundamentado para el proceso de enseñanza-aprendizaje del plantel, conjugar práctica y teoría nos facilitará lo que queremos hacer y lograr en cuanto a educación y procesos de enseñanza se refiere.

b) Fortalecer al directivo: “un proyecto para la mejora educativa”²⁷

Cerrando un poco el marco teórico formal, hay un documento donde se encuentra información detallada acerca de la función directiva y la gestión escolar como parte del trabajo técnico-pedagógico que lleva la Dirección General de Servicios Educativos en Iztapalapa (DGSEI) a través de la Supervisión Zona 5 Región Centro de la Secretaría de Educación Pública; encargada de la supervisión, dentro del proyecto están las asesorías a los directivos de la zona dos veces al mes o cuando sea necesario para consultar dudas, que a la par es para actualizar la función directiva.

Son documentos que forman el fundamento teórico de un proyecto que inició en el año 2002-2003 llamado “Estrategia para el desarrollo de la educación inicial y básica para niñas, niños y jóvenes de Iztapalapa”, sustentado en cinco etapas, actualmente se está en la quinta etapa, este referente se menciona como parte fundamental y parte del contexto en la formación profesional para mejorar y comprender la función directiva.

La finalidad de este proyecto en esta última etapa es: “...La mejora sostenida del aprendizaje, la enseñanza y la gestión escolar”²⁸, y sus propósitos son:

- Enriquecer las acciones y los procesos que las maestras realizan para la enseñanza, aprendizaje y evaluación

²⁷ S.E.P. *Proyecto Fortalecimiento de la educación inicial y preescolar Fase III*. Dirección General de Servicios Educativos de Iztapalapa, 2004-2005. pp. 1-50.

²⁸ S.E.P. *Proyecto Fortalecimiento de la Educación Inicial y Preescolar en Iztapalapa. Fase V*. Dirección General de Servicios en Iztapalapa, 2006-2007. pp. 41-44.

- Profundizar en el análisis del programa PEP 2004 para concretar los planteamientos en el trabajo docente y directivo
- Consolidar acciones de seguimiento
- Autoevaluación y evaluación de la práctica docente, directiva y escuela
- Consolidar el trabajo de CTC para que maestras y directoras deliberen sobre los logros, problemas y necesidades de la escuela, así como para el establecimiento de metas y compromisos comunes
- Fortalecer las competencias de directoras y maestras para la atención a la diversidad.

Un elemento importante de la función directiva que sirve de eje central es el “Plan de Gestión de los Directivos de Iztapalapa 2005-2006”, es un proyecto estructurado para fortalecer a los directivos y a su vez lograr la transformación del mismo directivo; es una guía como herramienta de trabajo para llevar a cabo las acciones pertinentes en el plantel y lograr la mejora educativa y ofrecer un servicio con calidad.

En este documento hay un apartado que aborda el tema de “Las Prácticas Directivas para una buena Gestión” y que considero básica para entender qué es la gestión escolar y la función directiva como una acción multidimensional que plantea los siguientes puntos para los directivos:

--Reconocer las competencias de otros. El directivo no es infalible ni debe asumirse como experto de múltiples saberes, sino como orientador para solventar algunas demandas, reconociendo que hay otras personas en mejores condiciones para orientar, aportar marcos teóricos, referencias, etc.

--Desarrollar procesos de comunicación fortalecidos al interior y exterior. Es indispensable considerar que los grupos requieren de motivación, persuasión y articulación para construir sentidos compartidos, conviene trabajar con las diferencias entre los miembros, procurar la articulación de trabajo colectivo, incentivar el diálogo y atenuar los malos entendidos con una comunicación clara para reorientar y modificar los planes previstos durante los procesos de mejora.

--Desempeñarse como formador. No sólo los niños y jóvenes son destinatarios de la formación y el aprendizaje, maestros y directivos son sujetos de aprendizaje institucional. Su condición de formador se matiza por la perspectiva más general que posee su mirada, hacia el conjunto de personas y procesos que se desarrollan en la escuela y promueve el desarrollo de la cultura colaborativa.

--Articular y mantener equipos de trabajo colaborativo. Para la mejora educativa y del centro es necesaria la formación de equipos de trabajo, así como asignar tareas y delegar responsabilidades a partir de sus capacidades y competencias e intereses de sus integrantes, sin apartarse del proyecto escolar.

--Acciones de asesoramiento. El mejoramiento escolar requiere de apoyo para encontrar respuestas o plantearse interrogantes donde la asesoría funja como una acción que guía, acompaña y orienta, permitiendo que las escuelas y maestros elaboren sus propios proyectos de trabajo, ponerlos en marcha y evaluarlos, entendiendo que los cambios educativos deben gestarse con los actores educativos.

--Considerar a los maestros como personas. Los maestros son más que un cúmulo de concepciones educativas y habilidades para ofrecerles un trato como personas con intereses determinados por su género, edad, condición civil y años de servicio, entre otras cosas.

--Realizar seguimiento de los procesos de evaluación de los resultados. Está estrechamente vinculado con los diferentes momentos y tareas del proceso de evaluación, así como el seguimiento de las diferentes etapas de los proyectos. También tiene que ver con los procesos de búsqueda de información al servicio de la toma de decisiones para el aprendizaje institucional.

--Promover condiciones que permitan la innovación. Los directivos tienen la responsabilidad de gestionar ante instancias superiores de decisión las condiciones que avalen el desarrollo de sus procesos de mejora por la viabilidad y los márgenes de la autonomía.

--Promover la participación de los padres de familia y la comunidad. El establecimiento de mayor colaboración con padres de familia y la comunidad circundante a la escuela produce beneficios concretos.

--Poner en práctica habilidades para gestionar recursos. Se refiere a la capacidad de obtener, distribuir, articular y optimizar recursos tanto materiales como humanos para la mejora educativa.

--Interpretar demandas internas y externas. Se vincula con las competencias de comunicación y anticipación, desarrollando la capacidad de escuchar, analizar y decidir teniendo presente que en ciertos casos esas no guardan relación con los intereses del proyecto.

Después el mismo documento plantea los “Ámbitos de la Gestión Escolar” y a los cuales hay que tomar muy en cuenta para la elaboración de su plan de trabajo, para promover, posibilitar y concretar la acción pedagógica en la proyección deseada sin olvidar sus fines: considerar la globalidad de la institución para intervenir, recuperar la intencionalidad pedagógica educativa e incorporar a los sujetos como protagonistas del cambio educativo.

Los ámbitos de la gestión escolar son cuatro:

- Dimensión pedagógica
- Dimensión administrativa
- Dimensión organizativo-operativa
- Dimensión escuela comunidad

Abarcar los cuatro ámbitos en un plan de trabajo es lo que se llama estructurar un proyecto escolar y que permite que la gestión cumpla para lo que se planea:

-Propiciar una gestión escolar participativa, cohesionando las energías y los saberes individuales.

-Focalizar las acciones y las de los equipos directivos y docentes, para especificar prioridades y ganar en precisión.

-Desarrollar un gestión razonada y razonable, y no sólo controladora.

- Centrar los esfuerzos de su gestión en los procesos de enseñanza y aprendizaje
- Desarrollar un conocimiento objetivado de la realidad de la escuela y potenciar de esta manera sus capacidades para el diagnóstico, la implementación y el seguimiento de los procesos y resultados de manera continua.
- Promover los procesos de negociación con el entorno, para que la comunidad conozca claramente las propuestas de la escuela y esté en mejores condiciones de comprometerse con ellas y participar en la medida de sus posibilidades.

El plan de gestión escolar tratado bajo la metodología del proyecto, y como buen proyecto impactará en la institución globalmente, con todos sus actores y en todas sus dimensiones, logrando congruencia en las acciones, coherencia entre la escuela y su entorno y entre las políticas educativas, el currículum y las necesidades específicas de manera condensada.

Un buen proyecto tendrá metas claras, acciones orientadas y anticipación de problemas, se sustentará en la participación, tendrá carácter público poseerá evaluabilidad que posibilitará la reflexión sobre él mismo para mejorarlo, corregirlo e incrementarlo.

c) Calidad y liderazgo: actitud, compromiso y formación del líder

Este documento es muy importante ya que engloba y responde a las dudas que se puedan tener acerca de la función directiva y su objetivo es reflexionar que la formación de un líder es una labor compleja y de mucha carga laboral y profesional.

¿Ser líder es una característica más que debe aprender el directivo?, o sólo el que nace con capacidades especiales la puede desempeñar.

Para contestar esta interrogante, el maestro David Casares Arrangoiz en su libro “Líderes y educadores”, afirma que la fortaleza de cada grupo humano depende de sus dirigentes y que el liderazgo “...es el pivote de la formación y solidez de

cada célula social y menciona que las Ciencias Sociales, la Administración, la Psicología han descubierto que la función del liderazgo se hace necesaria en todos los ámbitos y que las habilidades de liderazgo se pueden enseñar y aprender”.²⁹

¿Qué es el liderazgo?

El liderazgo se define como:

El conjunto de procesos que orientan a las personas y a los equipos en determinada dirección, generando procesos de sensibilización y convocatoria al trabajo colaborativo con otros, en el logro de los propósitos compartidos que favorezcan la calidad y la mejora de la enseñanza y aprendizaje; así como la tarea de conducir grupos humanos pero no para sólo ordenar, controlar o administrar una institución.³⁰

Un directivo que ejerza su liderazgo pedagógico, focaliza su atención en la calidad de la enseñanza y el aprendizaje, orientando a los maestros, alumnos y padres con los apoyos y ayudas necesarias.

La experiencia y los saberes del directivo son de gran importancia, ya que el liderazgo se vincula con los valores, los propósitos, la pasión y la imaginación necesarios para poner en juego los procesos de animación y movilización de los actores. La acción del directivo líder supone la existencia de un equipo de trabajo, por lo tanto se aleja de la concepción individualista de la escuela para generar una visión del futuro compartida por toda la institución.

La responsabilidad de conducción que ejercen los directivos, se dará principalmente a través de procesos de comunicación, que unen a los actores con los objetivos, fines, valores y las tareas cotidianas, ya que gestión y liderazgo son dos nociones que configuran un modelo estratégico para entender los procesos de dirección y supervisión escolar.

²⁹ David Casares A. *Líderes y educadores: El maestro creador de una nueva sociedad*. México, Ed. Fondo de Cultura Económica, 2003. P. 85.

³⁰ *Plan de Gestión de los Directivos de Iztapalapa*. SEP. México, 2004-2005. p. 27.

Las características del liderazgo tienen los siguientes criterios: que es una práctica crítica, es transformador, es educativo y es ético y que a la par sus capacidades le permitirán actuar como animador pedagógico, mediador, motivador, informador, comunicador, gestor de medios y recursos por un bien común, es decir, no es el directivo que sólo centrará sus capacidades a las acciones administrativas sino su función va más allá para pilotear y concretar un proyecto participativo, capaz de potenciar los procesos de enseñanza y aprendizaje de todos los actores.

Ser líder se convierte en una cualidad del directivo, para construir una red de trabajo, de desempeños, de sueños, utopías y representaciones, que permita desatar procesos específicos que dan lugar a visualizar logros a mediano, corto y largo plazo, apuntando a una visión del futuro que orientará la vida cotidiana.

Liderazgo y proyecto constituyen una relación paralela donde uno se enriquece y construye sentido a partir del otro para concretar los desafíos e implica reconocer lo realizado para proyectar el futuro. No hay que dar lugar que todo lo hecho no sirvió y hay que empezar de nuevo, ni su opuesto de que todo pasado fue mejor. Es preciso reconocer lo que hasta hoy se ha hecho y sus resultados, qué se ha logrado o no para identificar los problemas reales, detectar cuál es la causa de la pérdida en la calidad del servicio, las crisis, las debilidades y al mismo tiempo pensar en las fortalezas, en las posibilidades y las oportunidades para desarrollarse, innovar, mejorar.

Recuperar la identidad institucional, devolver o darle identidad a la institución, es un paso importante ya que a la par aparece el compromiso y entonces la institución es de todos, aparecen los equipos y los proyectos compartidos, la ayuda mutua, la formación de redes y el trabajo colaborativo en un fin común para brindar un servicio que eduque con calidad y para la vida.

El liderazgo es también, entendido desde su más profundo análisis, "...una función social, ya que el líder da cohesión y unidad a un grupo y es depositario de las

expectativas, los valores, las creencias y esperanzas del grupo”³¹; debe tener una visión amplia, de largo plazo y de mayor profundidad, para lo que debe desarrollar cualidades y capacidades que lo lleven a los resultados que el grupo requiere. La función de conducir a un grupo, una comunidad o un país se da en el contexto de la cultura, de los valores, las costumbres y las diversas formas de ser de ese grupo humano, y si es sabio y comprometido estará identificado con ella y será el primero en fortalecerla y enriquecer los valores que le dan identidad propia.

El liderazgo es una decisión personal de asumir la responsabilidad de influir, integrar, orientar, representar los intereses del grupo en la consecución de los objetivos comunes; por lo tanto, no es una función espontánea, requiere de un acto de voluntad del líder y un acto de voluntad de los colaboradores. Esta decisión tiene su base en los valores y en la misión personal que cada quien ha definido para sí mismo: el liderazgo implica generosidad y una actitud de servicio, así como un compromiso ético de relación, entendiendo por compromiso:

El pacto establecido para beneficio mutuo y el verdadero liderazgo, al mismo tiempo que promueve el logro de las metas, desarrolla y hace crecer a quienes lo ejercen; los dignifica, los hace elevarse por encima de los intereses pequeños, fortalece su confianza, su autoestima y sus habilidades³².

Cuando el liderazgo deja de ser una función orientadora que unifica y vincula a otros grupos o pierden el sentido, la motivación, el compromiso y la visión de futuro para ellos mismos y su comunidad, los líderes se debilitan como tales y ejercen su poder en su provecho personal, se rompe el tejido social y pasan a ser caudillos, caciques y autoridades sostenidas exclusivamente por la fuerza económica, el estatus, el poder o la conveniencia de subgrupos.

Todo sustento teórico ayudará a proyectar de manera constructiva la función directiva asegurando la operatividad y funcionalidad del plantel, fortalecer al

³¹David Casares , *op cit.* p. 88.

³² *Ibíd.* p. 91.

directivo y forjar un líder capaz de ejercer la gestión escolar, que responda a las expectativas sociales, cooperar con un grano de arena para a la vez formar generaciones de líderes comprometidos consigo mismos y con su rol profesional, líderes conscientes de su realidad y responsabilidad.

El directivo es un agente transformador que debe llevar su función más allá de los convencionalismos formales institucionales establecidos, tener una formación profesional le servirá de base para tener clara la postura que a su criterio profesional le permita construir la escuela que queremos, la educación que aún es posible.

d) FORMACIÓN Y ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL. EL CONSEJO TÉCNICO CONSULTIVO:

El Consejo Técnico Consultivo (CTC) es una de las alternativas eficaces que permite el trabajo académico dentro del plantel y en el cual la comunicación e intercambio de experiencias docentes son los elementos indispensables para la aplicación de la normatividad técnico-pedagógica en la prestación del servicio educativo.

La intención de situar qué son los consejos técnicos consultivos como un elemento teórico de este proyecto, es la poca información y conocimiento que se tienen de ellos y es relevante conocer ampliamente en qué consisten, qué son y para qué fueron creados, aunado a que en los Cendis no se les da la importancia que tienen y el espacio es aprovechado como un día de “descanso sin niños” en la escuela, desperdiciando por falta de interés y conocimiento la oportunidad de tratar asuntos relevantes para lograr y alcanzar los fines educativos actuales.

El CTC se rige por la Ley General de Educación en el capítulo IV, Planes y Programas de estudio artículo 45 y que se define como: “un órgano interno de apoyo al plantel, donde se analizan, estudian, acuerdan y proponen

recomendaciones de orden técnico-pedagógico y técnico-administrativo, encaminado a mejorar la práctica docente.”³³

La reunión de un conjunto de personas para abordar una tarea educativa específica, propiciando en este espacio que los docentes encuentren y construyan alternativas de solución para los problemas de la práctica cotidiana.

El objetivo de los CTC es elevar la calidad de la práctica docente, mejorar la organización escolar y coordinar acciones de proyección al núcleo familiar y social.

Por tanto, el CTC representa un potencial de análisis y reflexión así como la confrontación del trabajo docente con el de otros convirtiéndolo en un ejercicio de interacción entre colegas para investigar, transmitir y rescatar experiencias que favorecen el trabajo con los alumnos generando aprendizajes colectivos donde se desarrollarán las capacidades creadoras e imaginativas para modificar propuestas didácticas a fin de mejorar la calidad del servicio educativo específico del proceso enseñanza-aprendizaje.

Por lo general se realizan una vez al mes y el tiempo necesario para abordar las problemáticas o situaciones a tratar, en el centro educativo se realizan cada último viernes de cada mes, se suspende el servicio para sacar el máximo provecho de este espacio interactivo.

El Consejo Técnico Consultivo se lleva a cabo en el mismo plantel, donde se elige un lugar apropiado y un ambiente agradable para los miembros, bajo la condición de sostener relaciones amables, cordiales, de afecto y colaboración.

El liderazgo distribuido favorece la capacidad del grupo para que facilite la tarea y el logro de los objetivos.

a) El Consejo Técnico Consultivo se regirá bajo las siguientes condiciones:

Formular el propósito de la reunión, para establecer y definir la tarea del grupo, con el mayor margen de flexibilidad para la adaptación de nuevos requerimientos.

³³ S.E.P. *Consejos Técnicos Consultivos*. Subsecretaría de Educación Básica. Dirección General de Educación Preescolar. México, 1993. p. 9.

Establecer acuerdos bajo consenso, sobre todo de comunicación para evitar antagonismos, subgrupos para hacer posible la toma de decisiones o resoluciones.

Elaborar una planeación previa (orden del día) para llevar un proceso ordenado que permita el desarrollo de la actividad y la comprensión del proceso (interacciones, acciones, reacciones y participación de sus miembros).

La evaluación continúa, es necesario conocer si los propósitos y las actividades responden a las actividades e intereses mutuos, de tal manera que permita producir cambios mejorando la dinámica del grupo.

Dinámica de grupo se refiere a las fuerzas que actúan en cada grupo y lo mueven a comportarse en la forma como lo hacen.

Técnicas grupales, que se definen como manera o medios sistematizados de organizar y desarrollar la actividad del grupo. El papel de la técnica es coadyuvar a la obtención de lo planeado y hacer más accesible el camino para llegar a las metas.

El coordinador debe conocer al grupo para seleccionar las técnicas idóneas y que éstas faciliten al CTC su interacción para aportar sus conocimientos y experiencias proyectando una dinámica activa y participativa.

Las necesidades de cada Consejo Técnico Consultivo varían en razón del número de personas, su nivel de preparación, tiempo de servicio y de las características y necesidades de la comunidad educativa.

b) Para la programación, desarrollo y seguimiento de las reuniones del Consejo Técnico Consultivo se recomienda lo siguiente:

- Propiciar la problemática común o particular del colegiado, en la cual participan todos los docentes, directivo y áreas técnicas.
- Abordar los temas específicos de acuerdo con las fortalezas y debilidades arrojadas en el diagnóstico inicial del colegiado.
- Considerar la preparación y actualización del colegiado.
- Priorizar las necesidades académicas.
- Calendarizar las acciones a realizar durante el ciclo escolar.

C) Para el desarrollo del CTC es necesario:

- Promover la apertura de criterios y buscar equilibrio en las participaciones.
- Centrar las aportaciones sobre el tema para evitar abundamiento que prolonguen la sesión.
- Analizar documentos de apoyo técnico-pedagógico, fichas de apoyo, consulta bibliográfica u otros materiales de interés del colegiado.

Seleccionar las técnicas grupales de acuerdo con las necesidades del colegiado y los temas a tratar.

- Proponer estrategias que fortalezcan la práctica docente.
- Registrar en el libro de actas los acuerdos tomados en la reunión.

d) Durante el seguimiento del CTC, el coordinador es responsable de:

- Llevar el control en el liderazgo del CTC de la escuela y dar seguimiento a los acuerdos establecidos para que sean retomados en cada reunión.
- Supervisar el desarrollo de las reuniones del CTC.
- Evaluar los resultados de los temas tratados en las reuniones de CTC, supervisando que se lleven a la práctica.
- Informar a la autoridad inmediata superior el resultado de operación de CTC.

e) Las funciones del colegiado son:

Directora: organizar con eficiencia y calidad las actividades técnico-pedagógicas de las reuniones del Consejo Técnico Consultivo de la escuela.

- Promover el análisis de documentos técnico-pedagógicos normativos u otros apoyos bibliográficos fomentando el trabajo colegiado, fortaleciendo y orientando las acciones del personal.
- Para asegurar la calidad de la educación se debe incluir la formación y actualización del colegiado
- Retomando el liderazgo como directivo, en las reuniones del CTC de su escuela.

Docente: Asistir a las reuniones de CTC convocadas.

- Expresar sus experiencias en la práctica docente reflexionándola y evaluándola en el lugar donde se desarrolla.
- Retroalimentar la teoría educativa elaborando propuestas encaminadas a mejorar su práctica docente.
- Establecer canales de comunicación, cooperación y creatividad entre el colegiado.
- Participar en el análisis y reflexión oportuna de las necesidades detectadas de las niñas y niños de su grupo para la resolución de problemas o dificultades que se presentan en la práctica diaria.

Los Consejos Técnicos Consultivos son el elemento fundamental para que en la escuela se propicien y promuevan los cambios y mejoras que permitan elevar la calidad del servicio en respuesta a las necesidades que se tendrán que abordar,

logrando que se forme un equipo de trabajo que involucre a todos los participantes en la labor educativa y que incluye a los padres de familia, autoridades, docentes y alumnos.

Cuando los CTC responden a los objetivos para lo que fueron creados, permiten al directivo y docentes nuevas formas de proyección y funcionalidad de la escuela que se reflejan en el logro de sus propuestas y en los resultados de sus acciones.

e) LA MEJORA EDUCATIVA Y LA PARTICIPACIÓN SOCIAL

Una de las alternativas para el cambio se gesta en la participación social y por ende ésta tiene sus premisas en cuanto a la necesidad de una mejora a través de acciones que posibiliten de manera acertada una nueva forma de intervenir en la escuela. Y una de las situaciones que se viven es la reducción del gasto público hacia la educación y sectores asistenciales y que en la actualidad se reflexiona qué clase de escuela se quiere tener, haciendo necesario implementar acciones en la consecución de generar un servicio de calidad, acrecentando la influencia de la escuela y revalorar socialmente el trabajo educativo.

Los propósitos de la participación social son:

Propiciar una vinculación más estrecha entre la escuela y la comunidad, a través de organizar una instancia de apoyo a la labor del maestro, del alumno y la escuela, fortaleciendo la capacidad de organización y participación sociales desde la escuela y el desarrollo de la comunidad.³⁴

Las autoridades educativas tendrán a su cargo la tarea de fomentar formas de apoyo horizontal, generando canales de comunicación e información acerca del quehacer educativo y fomentar el interés y el conocimiento de las problemáticas

³⁴ Primer Congreso Nacional de Educación: *la nueva gestión de los planteles*. SNTE, México 1994, en Antología Básica Escuela, Comunidad y Cultura Local, de la LE '94UPN. México, p.142.

escolares, para impulsar la gestión, colaboración y apoyo ante las autoridades y la sociedad en su conjunto.

De aquí la importancia para formar un órgano de apoyo y participación social, encontrando en los Consejos Escolares de Participación Social las características que se apegan a esta necesidad para promover y apoyar en colaboración con la escuela.

Objetivos de los Consejos de Participación Social:

- Impulsar la participación de la comunidad en el mejoramiento físico y material de la escuela. Comprometiendo un espacio de vinculación creciente entre la formación del educando en la escuela y los procesos educativos no sistemáticos.
- Fortalecer la organización de la escuela y su participación en el desarrollo de la comunidad a fin de elevar la calidad de la educación.
- Generar canales de comunicación y de información acerca del quehacer educativo y fomentar el interés y el conocimiento de la sociedad de la problemática educativa escolar y las necesidades de los recursos materiales y financieros de la escuela a fin de contribuir con las acciones que posibiliten alternativas de solución.
- Propiciar y orientar la participación de las familias en la educación de los niños y jóvenes.
- Revalorar socialmente la función educativa, proponiendo estímulos y reconocimientos de carácter social a alumnos, maestros, directivos, personal de apoyo, administrativos y manual de la escuela.

Se conformará con los siguientes miembros:

Presidente, coordinador, secretario, consejeros; cargos que se someterán a votación popular de la comunidad escolar, los miembros deben ser elegidos de las siguientes partes: de los miembros de la Asociación de Padres de Familia, de representantes de la Mesa Directiva, de los maestros, el directivo, un representante sindical, de exalumnos y de miembros de la comunidad.

f) CÓMO TRANSFORMAR LA ESCUELA Y LAS PRÁCTICAS EDUCATIVAS.³⁵ EL PROYECTO ESCOLAR

El proyecto escolar surge de la necesidad de atender las diversas situaciones, tanto técnico-pedagógicas, como de la organización y de operación que se presentan en los planteles y que se convierte en una estrategia relevante para conjuntar acciones articuladas que le den un sentido de unidad a la labor educativa.

El proyecto escolar es un instrumento que expresa la forma particular en que cada escuela se propone lograr que todos los niños y niñas que atiende adquieran los conocimientos y desarrollen las habilidades intelectuales y actitudes que constituyen los propósitos educativos, estableciendo acuerdos para la acción de todos los involucrados para encontrar respuestas o soluciones a los principales problemas de aprendizaje de los alumnos, aprovechando al máximo los recursos humanos como materiales con que cuenta para ello.

Que el equipo docente lleve a cabo un proyecto escolar en una acción y visión compartida ofrece pautas para la planeación de estrategias y actividades específicas para lograrlo.

El trabajo conjunto no es que todos realicen exactamente de la misma manera o en el mismo momento las actividades planeadas, significa tomar decisiones colectivas que orienten las acciones individuales y éstas se darán en función de cada grado y cada maestro, de su formación y experiencia profesional, así como de su propio interés. El proyecto escolar abre las puertas a una nueva posibilidad de relación diferente entre la escuela y los padres de familia, porque su participación no sólo es de recursos materiales sino de participación activa involucrándose en las acciones para mejorar los aprendizajes de sus hijos.

Como propósitos del proyecto escolar éste debe llevar un proceso de desarrollo y análisis y para ello hay que abarcar las tres dimensiones que son: trabajo en el

³⁵ S.E.P. El Proyecto Escolar: *Una estrategia para transformar nuestra escuela*. Subsecretaría de Educación Básica y Normal. México, 1999. pp. 1-51.

aula, organización y funcionamiento de la escuela, la relación escuela-padres de familia, dimensiones en las cuales se tendrán que detectar las situaciones de conflicto o problemáticas para encontrar una solución en colegiado. El proyecto escolar, a diferencia de los CTC que solo se llevan cada mes, el proyecto no, éste puede sesionarse a consideración de la importancia o necesidad de valorarlo, ejecutarlo o modificarlo, inclusive dentro de los CTC puede ser un espacio para abordar el proyecto o alguna de sus fases.

g) INVESTIGACIÓN Y ACTUALIZACIÓN:³⁶ CÍRCULOS DE CALIDAD

Cuando se habla de la calidad del servicio educativo, la reflexión es cómo hacerlo, si ya se cuenta con un equipo de trabajo de qué manera inducirlo para motivarlo en mejorar su práctica docente a través de su mismo interés o de querer solucionar sus problemáticas específicas que se presentan en su sala.

¿Qué son los círculos de calidad? Son pequeños grupos de trabajo con una tarea en común, coordinados por una misma persona y que se reúnen periódicamente de manera voluntaria a diferencia de los Consejos Técnicos Consultivos.

Objetivo:

Resolver un tipo de problema específico, ej: de lectoescritura, pensamiento matemático, planeación didáctica, expresión y creatividad, motivación, formación docente, temas como violencia intrafamiliar, divorcio, hipertensión, obesidad, cómo hacer ciencia en preescolar, el juego, expresión literaria, etc.

Se organizan los equipos en función de los intereses de los maestros y se integran a él quien así lo desee.

Propósito:

Cada equipo tendrá la tarea de analizar, identificar y seleccionar los problemas relacionados con el tema o problemática que quiere resolver, con el fin de

³⁶ Óscar Priego. *Los Círculos de Calidad: Un método de trabajo*. México, Revista Xictli, N°45-47 Ene-Sep., UPN, 2002.

recomendar y sugerir soluciones y presentarlas a quienes estén responsabilizados en la toma de decisiones.

Organización:

- El círculo debe asignarse una tarea y compartirla con los demás.
- Cada círculo debe tener un coordinador de las actividades de trabajo
- Evaluar y monitorear las propuestas que generen los equipos de trabajo.
- Los círculos deben contar con un asesor que asistirá a las reuniones (interno o externo).
- Los círculos deben exponer a la dirección la propuesta para que ésta pueda darle viabilidad.
- La dirección evaluará periódicamente la operatividad de los círculos de calidad, ya que deben ser permanentes procurando su mejoramiento.
- Los logros de los círculos de calidad deben publicarse para su reconocimiento por el esfuerzo realizado y dar a conocer el impacto en la comunidad escolar.

Esta estrategia toca uno de los puntos más importantes de la práctica docente y la motivación para lograr que se interesen en su formación profesional no como un requisito institucional y normativo sino como parte de ese crecer personal que al igual que el propósito educativo el conocimiento llegue a cambiar la forma “del ser al deber ser”, para programar un proyecto de vida con propósitos personales y metas por conquistar y nos transforme el pensamiento para conceptualizar una nueva forma de enseñar y aprender resolviendo los conflictos que se presentan en el aula y en la vida diaria y a su vez reconceptualizar al mundo.

CAPÍTULO III. ACCIONES PARA PROYECTAR LA FUNCIÓN DIRECTIVA

PROYECTAR... es dar sentido, ser original, ser creativo y tenaz para alcanzar un sueño, dar forma y un estilo a una identidad.

a) La propuesta como alternativa de cambio: estrategias y aplicación

La propuesta es una alternativa que planteará una forma viable de tratar el problema, encauzada en un conjunto de acciones dirigidas e intencionadas bajo el marco teórico que la sustentará en un proyecto de innovación para centrarlo en:

“Cómo proyectar la función directiva y la gestión escolar bajo el principio de educar con calidad y para la vida” en el Cendi Lucrecia Toriz de la Delegación Iztapalapa durante el ciclo escolar 2007-2008.

Para responder a la problemática de la práctica educativa ya mencionada, el paso siguiente es la presentación de una propuesta innovadora como alternativa para abordarla, tratarla y dar posibles soluciones a través de ella, para lo cual es necesario establecer los siguientes puntos:

- 1° Establecer bajo qué política educativa estará dirigida.
- 2° Los propósitos de la propuesta.
- 3° Las estrategias de aplicación para abordar la propuesta con las siguientes características:
 - a) Metodología
 - b) Actividades a realizar
 - c) Recursos y materiales
 - d) Tiempos
 - e) Criterios de evaluación
- 4° Metas
- 5° Evaluación de la propuesta

1) LA NORMATIVIDAD COMO RESPALDO DE LA PROPUESTA

Toda propuesta de innovación, aparte de contar con un marco teórico que sustente la investigación del objeto de estudio, por ser del campo educativo, debe apegarse al marco legal político educativo nacional, donde se establece qué criterios se deben respetar para que la propuesta no pierda su carácter normativo regido por las leyes de la Constitución Mexicana de los Estados Unidos Mexicanos.

La propuesta debe justificar bajo qué política educativa sentará las bases de su acción, ya que innovar no es sólo sinónimo de cambiar o modificar las prácticas educativas para transformarlas, sino de respetar la normatividad con la que se rige en función de ofrecer y mejorar un servicio, social como la educación.

La política educativa en México se establece en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, donde se define la responsabilidad que tiene el Estado con el derecho fundamental de que “...todo individuo tiene derecho a recibir educación” y que a la letra se explica claramente en el Artículo 3°. ³⁷

Este artículo se retoma como la parte fundamental para la función de la escuela y para lo que fue creada, como el artículo marca al nivel preescolar en la educación básica, a la población a que está dirigida es a la del nivel inicial y preescolar que son niños con edad comprendida de 45 días a 5 años 11 meses, cursando desde educación inicial (lactante y maternal) y los grados de preescolar I, II y III.

En la actualidad, por ley constitucional, el nivel de preescolar pretende que sea de carácter nacional y obligatorio, ya que la etapa de la infancia es considerada de relevante importancia en la formación de todo individuo; por lo consiguiente se apega a las nuevas reformas educativas protegiendo a niñas y niños con el decreto constitucional de los derechos de los niños, que menciona en una de sus

³⁷ *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Proyección Cultural Mexicana, S.A. de C.V. 2006. p. 9

artículos que: “El derecho a la protección contra toda forma de discriminación y el derecho a ser criado en un espíritu de amistad, paz y tolerancia universales”.³⁸ En 1989, en la Convención sobre los Derechos del Niño, realizada en las Naciones Unidas, velando por la integridad de los niños y niñas del mundo. Por lo tanto la escuela debe ser garantía de respeto y apego a estas leyes.

Otro documento igual de importante en este ámbito educativo es la Ley General de Educación Nacional, de la cual tomamos específicamente las fracciones I a XIII del Artículo 7º, que plantea las condiciones en que se dará la educación, como los fines de la educación que garantiza la integridad y el desarrollo de las capacidades de los niños y niñas como individuos con derechos y obligaciones que los formarán de manera justa y de igualdad dentro de una diversidad cultural que los hará libres, autónomos y responsables.

Como responsables de la enseñanza serán los docentes, la Ley General de Educación en su Artículo 13º establece que: “la formación del docente y su actualización quedan bajo la responsabilidad de la autoridad institucional”.³⁹ Ésta deberá comprometerse en la medida de las necesidades de la misma, para favorecer la formación profesional del docente y éste a través de su intervención pedagógica posibilite el desarrollo máximo de las competencias de las niñas y niños en ambientes propicios.

Otro factor importante de la tarea educativa es la “función directiva”,⁴⁰ la parte más importante que determinará a través de la gestión y de la organización escolar el logro de los fines y propósitos establecidos en el plantel para cumplir con la función de la escuela; dicha función también está normada por la Ley General de Educación, donde se definen claramente las acciones acerca de la función directiva y la gestión escolar, así como conocer a profundidad los

³⁸ *Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos*. Proyección Cultural Mexicana, S.A. de C.V. 2006 p. 158.

³⁹ *Ley General de Educación* Internet p.
http://es.wikipedia.org/wiki/Ley_General_de_Educaci%C3%B3n_de_1970.

⁴⁰ *Ibi*. p.

programas, proyectos, planes de gestión que son el apoyo para dirigir y crecer en las acciones educativas.

En primer orden se hace mención a las normas y artículos que hablan de la normatividad de la educación.

Si la escuela debe atender a las demandas sociales y no excluir en ningún sentido, y la ley define claramente que todo individuo tiene derecho a recibir educación especialmente en el nivel básico que comprende preescolar, primaria y secundaria, se entiende que la escuela proporcionará este servicio a todo aquel que lo solicite, cubriendo los requisitos para ello.

La enseñanza básica debe respetar la libertad de creencias; por lo tanto, la educación será laica y gratuita como normatividad, aunque esto no excluye que la escuela, al tratar de preservar las costumbres y tradiciones como parte de una cultura e identidad, no puede evitar que muchas de éstas estén ligadas a la religión, para conservar la cultura y sus raíces, la escuela como socializadora respetará la cultura de la comunidad y de la escuela.

La educación contribuirá al desarrollo integral del individuo para que ejerza plenamente sus capacidades humanas y permitirá la práctica de la democracia como la forma de gobierno y de convivencia para la toma de decisiones al mejoramiento de la sociedad.

Corresponde, por lo tanto, a la autoridad educativa, prestar los servicios de formación, actualización, capacitación y superación profesional para los maestros de educación básica; debe motivar y actualizar a su personal, porque si no la mejora educativa no se dará; hay que actualizar al personal para construir la escuela que se desea.

Y en cuanto a organización y gestión escolar, propone que para elevar la calidad educativa es necesario que la escuela tenga un marco de gestión que permita un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa; proporcione recursos materiales

apropiados, administración adecuada de inventarios, organización eficiente, disciplina y trabajo en equipo; responsabilidades compartidas, mejor comunicación, identificación oportuna de faltas para evitar la reprobación, deserción y el ausentismo; y por último la elaboración de un proyecto escolar.

La función directiva se considera como un agente de cambio, clave para la transformación escolar; fortalecer el trabajo docente y la capacidad para tomar de manera colegiada decisiones pedagógicas y organizativas que respondan a las necesidades de los alumnos y características de la comunidad.

En resumen, la escuela debe alcanzar la justicia y equidad educativa, mejorar la calidad del proceso educativo y a su vez transformar la gestión institucional para ponerlas al servicio de la sociedad.

Al favorecer el desarrollo de competencias es porque la escuela debe definir qué clase de sujetos quiere formar y establecer sus planteamientos a partir de ello, analizando los programas y los procesos de enseñanza-aprendizaje; la escuela es vista como el vínculo entre la casa y ella, “el medio y fin” que los prepara para la vida, que influye para adquirir un estilo de vida formando sujetos activos socialmente, capaces de transformar su realidad promoviendo la justicia, equidad, la autonomía y la libertad de expresión, que los formará críticos y reflexivos para la toma de decisiones y el mejoramiento de su sociedad.

Las condiciones en que se den los aprendizajes, las formas de convivencia al fomentar y fortalecer valores y principios de respeto, solidaridad, cooperación, responsabilidad determinará la calidad educativa de una escuela. Las condiciones en que se den los aprendizajes de las formas de convivencia al fomentar y fortalecer valores y principios de respeto, solidaridad, cooperación, responsabilidad.

Inculcar los conceptos y principios fundamentales de la ciencia ambiental y el desarrollo sustentable, así como de la valoración de la protección y conservación del medio ambiente como elementos esenciales para el desenvolvimiento

armónico e integral del individuo y la sociedad, y en esa realidad hacer que el alumno conozca qué pasa en el medio ambiente y qué puede hacer para detener el deterioro y aprender a tomar conciencia y acciones para preservarlo.

Conociendo la normatividad legal de la educación, todo plantel educativo se tiene que apegar a ellas y bajo estos lineamientos plantear sus acciones para encauzar a toda la comunidad escolar a alcanzar sus propósitos predeterminados.

El marco legal es claro y preciso en cuanto a lo que el Estado determina en la Constitución Mexicana acerca de la educación que se debe impartir y a la cual las instituciones educativas tienen que sujetarse, bajo la condición de la flexibilidad de los programas donde radica la capacidad de la escuela, de cada una de las docentes para adecuarlos a las necesidades particulares que demanden sin dejar de lado el marco legal del programa educativo nacional.

Otra fuente normativa que habla de la educación y sus marcos universales es la UNESCO, y en ella encontramos los “cuatro pilares de la educación”:⁴¹

1. Aprender a ser, a ser ellos mismos.
2. Aprender a hacer, dominar un arte, oficio, profesión.
3. Aprender a aprender, saber, reflexionar, pensar, deducir, corregirse a uno mismo.
4. Aprender a convivir.

Estos principios son la fuente del saber aprender, del saber hacer y del saber convivir en una época actual llena de contrastes y que de lo que más carece es de ese sentido de unidad en un fin de bienestar común; la escuela atenderá esta necesidad apremiante de afectividad y armonía, cómo entendernos como identidad nacional a través de llevarlos a la práctica, aceptar la multiculturalidad

⁴¹ UNICEF 2003. en *Carpeta Didáctica para la Resolución Creativa de Conflicto.*, en “Eduquemos para la Paz”. México. pp. 23-27

fuera y dentro del marco político para encontrarnos en una diversidad, ser tratados todos por igual.

2) LOS PROPÓSITOS

Para lograr lo que se propone o desea hacer la escuela debe garantizar, en primer lugar, una buena organización escolar, un equipo de trabajo que cumpla profesionalmente su labor docente, donde la enseñanza y el trabajo educativo sea la tarea más importante, es decir, una escuela que funcione como unidad educativa, como producto de la combinación de esfuerzos compartidos de todos los participantes. Que existan estilos de enseñanza congruentes entre sí para alcanzar los propósitos.

Que en la escuela existan normas establecidas en colegiado: directivo, docentes y personal en general; lineamientos claros entre escuela y padres de familia para establecer claramente los derechos, las responsabilidades y obligaciones de cada uno y del plantel en general. Los propósitos y metas tendrán que ser comunes a toda la comunidad escolar con formas de relación estimulantes, de una eficaz colaboración grupal y para ello se requiere una nueva forma de ejercicio de la función directiva y de un directivo líder que logre formar la escuela que queremos. Para ello necesitamos ser amplios, claros y prácticos promoviendo el entendimiento, la conciencia y la acción como claves que le permitan encontrar maneras graduales y evolutivas de influir en la formación profesional del docente como las actitudes, los valores, compromisos y responsabilidades compartidas.

Otra línea será que dentro de los propósitos se pretende que la escuela y los docentes como unidad educativa se comprendan y desarrollen en una totalidad sustentada en la mejora educativa.

El siguiente paso será establecer los propósitos del proyecto para darle una proyección y sentido para que no decaiga en el transcurso de su realización y se pierda el objetivo y la intencionalidad del mismo.

Los propósitos planteados a continuación tienen como fin primordial atender la problemática y de lo que se quiere cambiar con las estrategias y actividades diseñadas para estructurar una organización escolar funcional y operativa que eleve la calidad del servicio prestado y ofertado.

1. La formación del directivo.

- Que el directivo se forje como líder, para cubrir y cumplir con las expectativas del cargo.
- Tomar cursos de actualización y formación profesional.

2. La organización escolar.

- Estructurar la organización escolar a través de un plan de trabajo eficiente y funcional.
- Elaboración del plan de gestión escolar y plan anual de trabajo a partir de un diagnóstico que detecte necesidades, problemáticas y acciones para asegurar el buen funcionamiento a través de la organización escolar.

3. El proyecto escolar.

- Organizar, plantear y coordinar un plan de estrategias para elaborar el “Proyecto Escolar” con el propósito de impactar en la calidad educativa explicitando la misión y la visión de la institución.
- Que el proyecto escolar responda a las necesidades pedagógicas para la mejora educativa en una misión compartida.

4. La Participación Social.

- Promover la participación social para involucrar en la mejora educativa a toda la comunidad escolar con la formación del Consejo de Participación Social.
- Fortalecer a la escuela en ese proceso de cambio para que sea funcional y cumpla sus propósitos a través de la participación activa de sus integrantes.

5. Actualización y formación profesional del docente.

-Sensibilizar y motivar el interés del personal docente por su formación y superación profesional para transformar su práctica docente y sus expectativas en un proyecto de vida a partir de su responsabilidad como agente educador y transformador.

6. La función directiva.

- Proyectar la función socializadora y transformadora de la escuela a través de acciones conjuntas especialmente supervisando y valorando los procesos de enseñanza-aprendizaje y programas a realizar.

- Que la función directiva alcance su nivel máximo de acción y logre sus objetivos de ofrecer un servicio ético y profesional.

3) ESTRATEGIAS

Si ya está establecida la normatividad y los propósitos de la propuesta que avalen el proyecto, el paso siguiente es plantear las estrategias que nos ayudarán a abordar el problema de cómo proyectar la función directiva y la gestión escolar bajo el principio de educar con calidad y para la vida. Entiéndase como estrategia al conjunto de acciones que se desarrollan para resolver el problema para encontrar las mejores formas de cumplir con los propósitos.

Las estrategias deben apegarse a las características de lo que se quiere lograr, tomando en cuenta los recursos para aplicarlas, un plan de trabajo, a quién va dirigido, qué se evaluará en cada estrategia...

a) METODOLOGÍA

Como queda claro que el problema de mi práctica educativa es en sí la función directiva y la forma de llevar un plan de gestión escolar, encaminado a elevar la calidad educativa en una educación que va más allá del salón de clase y que estaremos “educando para la vida”, por lo tanto, el proceso de investigación-acción debe responder a una metodología y ésta es la del Proyecto de Gestión Escolar.

¿Qué es un Proyecto de Gestión Escolar?

Para llegar al “deber ser” la metodología y la investigación-acción encaminadas en una propuesta de intervención teórica y metodológicamente fundamentadas dirigidas a mejorar la calidad de la educación, vía la transformación del orden institucional y sus prácticas. La gestión escolar es ese conjunto de acciones realizadas por el colectivo escolar orientadas a mejorar la organización de las iniciativas, los esfuerzos, los recursos y los espacios escolares con el propósito de crear un marco que permita el logro de los propósitos educativos con criterios de calidad educativa y profesional, pero que son coordinadas por el directivo.

La gestión escolar también se refiere a la redefinición crítica de funciones, estructuras y procesos escolares y más que nada a cobrar sentido como el medio que va a impactar la calidad al plantear:

- 1) La apertura de la escuela hacia la participación de la sociedad, es decir, qué clase o tipo de escuela queremos, si la participación social es un eje fundamental que puede influir de manera satisfactoria en la mejora educativa, ésta se tomará como un recurso con vistas a impactar en el contexto social.
- 2) La descentralización del servicio educativo vía el acercamiento de la toma de decisiones a los planteles. La autonomía, la autoorganización son piezas claves en los planteles y serán éstos los que busquen las formas para adquirirla, la toma de conciencia y la crítica reflexiva nos llevarán a crear escuelas socializadoras bajo su misma gestión.
- 3) La autonomía pedagógica de las escuelas. El conocimiento da como resultado a seres autónomos, capaces de decidir por sí mismos y a partir del otro que es con el que interactúa, se dará en cuestión de los valores, de los estilos de enseñanza, de la comunicación y sobre todo de la participación activa de los mismos alumnos, en ese comprender su mundo que los rodea a través de las concepciones para preservarlo.

- 4) Y la posibilidad de ejercer una evaluación más precisa de los quehaceres y rendimientos de la escuela. Las formas de evaluar, lo que se va a evaluar o para qué se va a evaluar, son condiciones indispensables para toda metodología, procesos de enseñanza y aprendizaje, de los docentes, directivos y la comunidad escolar para generar propuestas o alternativas para mejorar.

Un Proyecto de Gestión Escolar debe responder a:

1°. Que el orden institucional y las prácticas institucionales impacten significativamente la calidad del servicio educativo que ofrecen las escuelas.

2°. Que es posible gestionar un orden institucional más apropiado para brindar un servicio de calidad, a partir de modificar de forma intencionada las prácticas institucionales que se viven en la escuela mediante la construcción de proyectos de gestión escolar.

La construcción del proyecto escolar debe estar sujeta y en permanente redefinición a partir de la recuperación crítica y colectiva de las prácticas institucionales por los sujetos que las generan y que son afectados por ellas y con la intención de ajustarlas a los fines de la institución.

Se concibe el proyecto escolar como el orientador de las acciones escolares, al expresar el tipo de formación que se desea lograr; el proyecto de gestión escolar permite potenciar las capacidades institucionales para lograr el tipo de formación propuesto.

La realización del proyecto escolar implica la participación consciente y comprometida del mayor número de miembros del colectivo escolar a partir de tres momentos:

- 1) La reflexión de la acción.
- 2) La reflexión en la acción.
- 3) La transformación de las formas de acción.

La participación cumple distintos propósitos en un proyecto de gestión escolar:

- 1) Promover un modo de vida cotidiana donde se favorezca el ejercicio de la responsabilidad.
- 2) Favorecer la toma de decisiones en colectivo, para recuperar la vivencia de los problemas profesionales como cuestiones de resolver institucionalmente y no sólo como problemas de índole personal.

En este apartado la modalidad de trabajo aplicada será: proyectos y taller, que son idóneos para el trabajo en colegiado; la participación activa en la interacción de todos los involucrados, permite ir construyendo el conocimiento de un tema de interés general y en ese compartir experiencias, enriquecerlos a través de la investigación, el análisis en colectivo, la resolución de problemas que permitirá al directivo-docente adquirir mayor grado de autonomía, de autoorganización a través del trabajo compartido persiguiendo un fin común: el proyecto escolar.

a) PLANEACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

ESTRATEGIA 1

Si el propósito de esta estrategia es la formación del directivo, la responsabilidad personal es una de las características primordiales de éste y de su disponibilidad para ello, recordando que un líder no nace, más de las veces se hace y en ese hacer será aprender formas para lograrlo, como buscar los cursos de actualización y formación profesional acordes para sensibilizarse y fortalecer su función y asegurar una red estratégica de cambio que contribuya al mejoramiento educativo.

ACTIVIDAD 1

- Tomar las asesorías que da la Zona 5 de Supervisión SEP, para formar y forjar a un líder. Esta estrategia debe ser aprovechada al máximo ya que como lo anterior

dicho se dará en teoría y práctica, éstas se dan cada mes y de ser necesario cada quince días o dependiendo de las necesidades del directivo y la escuela.

-Tomar cursos por iniciativa propia, asistir a congresos, conferencias, terminar la licenciatura en Educación, siempre con la consigna de adquirir los elementos teórico-prácticos para ser llevados a la práctica.

ACTIVIDAD 2

Autoevaluación y coevaluación. Someter sus acciones y actitudes a un análisis para reeducarse como persona y como profesional. Establecer criterios de evaluación para que el directivo vaya registrando los aspectos más relevantes de su función y aprenda a ser objetivo y eficaz.

ESTRATEGIA 2

ORGANIZACIÓN ESCOLAR

Hablar de organización escolar es hablar de acciones que la escuela debe llevar y el directivo coordinar, para propiciar y promover una educación inclusiva, si partimos de la premisa que la educación es un derecho humano básico y el fundamento para una sociedad más justa. Las organizaciones que desean fomentar el cambio deben ser capaces de determinar qué acciones dan mayor impulso a tales propósitos desarrollando prácticas que lleguen a todos las niñas y niños. Pero las prácticas entendidas como la suma de las cosas que los individuos realizan dentro de su comunidad, haciendo uso de los recursos disponibles, para materializar un conjunto de metas compartidas.

La educación inclusiva se visualiza como una búsqueda interminable de mejores formas de responder a la diversidad: aprender a cómo vivir con las diferencias y de aprender a cómo aprender a partir de las diferencias. Además debe relacionarse con “la presencia, participación y logros”; es decir, el lugar donde los niños se educan, la constancia con que lo hacen y la calidad de las experiencias vividas con las que participan.

Por tanto, en este contexto social la organización escolar debe plantear estrategias específicas para lograrlo.

ACTIVIDAD 1

- Elaborar un organigrama del plantel donde quede especificada la función de cada integrante y sus responsabilidades.

ACTIVIDAD 2

- Elaboración del Plan de Gestión Escolar y el Plan Anual de Trabajo (Docentes).

Este aspecto es uno de los más importantes de la función directiva ya que precisamente si se trata de organizar y sistematizar para optimizar, priorizar y trazar un plan de trabajo: el Plan de Gestión Escolar y el Plan Anual de Trabajo de las docentes como estrategias y herramientas que permiten llevar un control sistematizado de lo que se hará durante el ciclo escolar de la siguiente manera:

- Elaborar un Diagnóstico general del plantel y los diagnósticos de cada sala, para detectar las problemáticas y necesidades en sus 4 dimensiones: el organizativo-operativo, administrativo, escuela-comunidad y pedagógico.
- Establecer los propósitos que quiero hacer en cada una de las partes arriba mencionadas.
- Qué estrategias aplicar, es decir, cómo lo haré: utilizando las metodologías.
- Recursos y materiales: ¿con qué lo voy hacer?
- Tiempo. A corto mediano o largo plazo, mensual, semanal, etc.
- Fijar las metas: ¿a dónde quiero llegar? o ¿qué quiero lograr?
- Responsables: quiénes estarán involucrados en esas acciones (directivo, docentes, autoridades, comunidad escolar, padres de familia, comunidad, etc.).

- La evaluación: inicial, intermedia y final. Este proceso se sujetara a criterios de evaluación para conocer los logros, cómo se dieron los procesos durante el desarrollo de las actividades y los resultados obtenidos.

El plan anual y de gestión, así como el del Proyecto Escolar van entrelazados formando un circuito que abarca de una manera u otra toda la estructura del quehacer educativo, importantes cada uno en su carácter práctico y funcional.

ESTRATEGIA 3

EL PROYECTO ESCOLAR

La elaboración del proyecto escolar surge de la necesidad de unificar una estrategia general para elevar la calidad educativa que responda a las necesidades contextuales del plantel para fomentar la participación, democracia e inclusión social que impacte en los procesos de enseñanza-aprendizaje e influya en la vida cotidiana como nuevas formas de vivir y relacionarse.

Dicho proyecto también se elaborara en colegiado, en sesiones semanales y Juntas de Consejo Técnico, para determinar qué tipo de proyecto se realizará se llevarán las siguientes actividades.

ACTIVIDAD 1

DIAGNÓSTICO

- Cada maestra detectará tres problemáticas de su práctica docente, tres problemáticas de la organización escolar y tres problemáticas en la relación escuela-padres de familia.

- Se aplicarán cuestionarios a alumnos, docentes y padres de familia.

- En colegiado se comentarán a partir de las problemáticas y necesidades las fortalezas y debilidades, se tomarán en cuenta las más relevantes para realizar un diagnóstico y elegir el tipo de proyecto que se llevará a cabo.

- Elección del proyecto: “el fortalecimiento de los valores en la comunidad escolar” que incluya a todos los actores educativos, padres de familia, institución, docentes y directivo.

Desarrollar la justificación del proyecto, propósitos, estrategias, metas, recursos y evaluación.

ACTIVIDAD 2

Pláticas informativas, periódico mural, talleres y mesas de trabajo, para involucrar a los padres de familia en el proyecto escolar.

ESTRATEGIA 4

RELACIÓN ESCUELA-PADRES DE FAMILIA

El propósito de involucrar a los padres de familia en las actividades escolares y se perciban como agentes educadores de la formación de sus hijos, centrará su objetivo en la participación activa y comprometida para formar una escuela totalizadora. La estrategia y actividades a realizar serán:

ACTIVIDAD 1

Sensibilizar a los padres de familia.

- Plática informativa para dar a conocer el programa educativo que llevarán sus hijos, para fomentar la corresponsabilidad en la tarea educativa.

Actividad previa. Como introducción, anticipando la reflexión para abordar el tema, se les dará material gráfico-plástico y se les pedirá que realicen un dibujo, tema libre (se les darán 10 minutos).

- Exposición de dibujos: se les pedirá que voluntariamente quien guste comparta el significado de su dibujo.

- Opiniones: se pedirá a algunos de los que no participaron sus opiniones de la actividad y se les preguntará el motivo por el cual no participaron, dando pie a la reflexión y confrontación de puntos de vista.

- Estrategia: tomando como punto de partida este elemento importante como es la confrontación de ideas y opiniones, se explicarán los propósitos y las estrategias educativas y la importancia de trabajar en equipo, haciendo hincapié en que esta forma de trabajo será relevante como forma de enseñanza y aprendizaje para todos, pero principalmente para los niños y niñas.

ACTIVIDAD 2

Consejo de Participación Social

Para favorecer los canales de comunicación en un diálogo abierto y de respeto mutuo, así como la participación activa de la comunidad, saldrá la convocatoria para formar el Consejo de Participación Social con el objetivo de proponer y realizar acciones de participación colectiva para la mejora educativa, que incluyan mejoras al inmueble, propuestas para el mejor funcionamiento y organización escolar así, como supervisar las acciones pedagógicas.

Y se realizarán sesiones los lunes a las 14:00 horas para establecer las formas de trabajo y realizar un programa y plan de acciones para cumplir con el compromiso social del Consejo de Participación Social.

ESTRATEGIA 5

Actualización y formación profesional del docente.

Una de las tareas más complejas de la función directiva es de qué manera influir para sensibilizar al personal docente de la importancia del compromiso y responsabilidad que conlleva su función y para ello se requiere de preparación académica y práctica, ya que su labor educativa requiere de formarse en el servicio, tener clara su vocación y misión.

Sólo en la propia construcción profesional del docente y plantearse un proyecto de vida, entenderse y comprenderse como un actor social que implica más que ser transmisor del conocimiento, son formadores de vidas, de sujetos pensantes, de valores, de sueños; su proyección va más allá de lo pensado, son vías, son puentes, son generadores y facilitadores en la formación de los individuos y que

esa formación dará pie a la transformación de las sociedades, para entregar al planeta sujetos comprometidos con su entorno y su futuro.

El maestro educa para la vida y la vida misma va formando al maestro en una compleja gama de matices que lo privilegia en esta sociedad como responsable de sus individuos y a él exige cada día más y más compromiso como necesidad de los cambios en este mundo tan agitado donde se está dejando fuera muchos aspectos como los valores y las formas de convivencia que pueden ser enriquecidas en la escuela.

ACTIVIDAD 1

Juntas de Consejo Técnico Consultivo

Una de las estrategias para la actualización y formación profesional es el Consejo Técnico Consultivo visto como una alternativa de formación profesional, propiciando un espacio de reflexión en colegiado, para enfrentar situaciones que estén obstaculizando la mejora educativa o en su defecto transformar las practicas para innovar en el campo educativo.

Éstas se programan mensualmente, el último viernes de cada mes, para tratar aspectos técnico-pedagógicos y buscar posibles soluciones, adecuarlas en tiempo y forma tomando en consideración todos los referentes de las problemáticas, propuestas y alternativas priorizándolas en orden de importancia y congruencia.

Temas y problemáticas

La resistencia al cambio: es necesario reflexionar en cuanto a vicios y formas muy arraigadas de actuar, de enseñar y de participar para vencerlas y poder generar cambios significativos.

¿Qué son los Consejos Técnicos Consultivos?: un espacio que debe ser aprovechado al máximo, que permite visualizar en colectivo el contexto escolar, sus problemáticas, soluciones y posibles cambios a corto, mediano y largo plazo.

Trabajo colaborativo: ¿qué es colaborar y para qué en colectivo? Aprender nuevas formas de trabajo con un fin en común y compartido para alcanzar los propósitos establecidos.

Resolución de conflictos: por mucho que las cosas vayan bien no faltan algunas situaciones que pueden poner en riesgo la estabilidad y buen funcionamiento en una organización, hay que establecer estrategias para solucionar conflictos.

Valores y autoestima: “el que es buen juez por su propia casa empieza”; la escala de valores determina las formas de respeto y armonía en toda sociedad; “Yo estoy bien” “tú estas bien”, “todos estamos bien”.

Análisis del PEEP 2004 y PEI: ¿qué son las competencias y los campos formativos?; conocer los fundamentos pedagógicos, principios pedagógicos y las sugerencias de cada campo formativo, para interpretarlo y adecuarlo a mi práctica docente.

¿Qué es la planeación? ¿Para qué sirve, es importante planear o sólo es pérdida de tiempo o un requisito de la dirección y supervisión?

Metodologías didácticas: las formas y estilos de enseñanza, así como entender a la didáctica como una disciplina multidimensional, hace comprensible y humana la función educativa.

Evaluar, ¿qué? y ¿para qué?: estar consciente de la importancia de encontrar criterios valorativos que permitan entender al proceso de enseñanza y aprendizaje y cómo se da cada momento de éste, incluyendo en este proceso a todos los participantes.

¿Un proyecto de vida?: cómo hacer un proyecto de vida a partir del autoconocimiento de sí mismo. ¿Quién soy, de dónde vengo, qué quiero y a dónde voy? Una disciplina personal para alcanzar los sueños y metas.

Proyecto escolar y la mejora educativa: un fin compartido.

¿Qué es la educación inclusiva?: la discriminación, sus formas, ¿política o cultura?

¿Qué es innovar y cómo lograrlo?: el desarrollo de la creatividad, el compromiso, pero sobre todo la actitud y la disponibilidad.

Iniciación a la lectoescritura y el pensamiento matemático: leer y escribir, ¿necesidad o imposición? Ó maduración y diversión como parte de la totalidad.

ACTIVIDAD 2

Círculos de calidad

Estrategia que surge de la necesidad de la actualización del docente y que puede darse de manera autodidacta, una alternativa para quienes no pueden de momento y por otros motivos estudiar de manera formal en una escuela.

Participarán las docentes como una nueva forma de investigar y adquirir elementos teóricos que sustenten su práctica docente, así como estimular el desarrollo de sus capacidades creativas y de transformación tanto a nivel personal como profesional.

Se formarán equipos de acuerdo con las necesidades de su práctica docente y las temáticas ellas las elegirán.

ESTRATEGIA 6

La función directiva

La función directiva, en su función de supervisión, se encargará de evaluar, vigilar, orientar y apoyar las actividades que realiza el docente. Si un directivo se centra más en las actividades administrativas, estará descuidando las tareas pedagógicas, las prioridades, la comunicación entre colegas, el ambiente escolar y por lógica estará reduciendo las posibilidades de cambio, avances y de alcanzar las metas establecidas.

El seguimiento de las formas de enseñanza y de los resultados será en mayor medida responsabilidad del director, lo que compromete más la función directiva y una de sus alternativas estratégicas más eficaces son las visitas a sala que tiene como objetivo verificar cómo se están llevando a la práctica los procesos de enseñanza-aprendizaje, si verdaderamente se cubre lo que se planea, si durante el desarrollo de las situaciones didácticas se contemplan todos los elementos necesarios para cumplir con lo que se espera que los niños y niñas obtengan del jardín de niños, dentro de un sistema envolvente , una enseñanza situada, activa y participativa, democrática, inclusiva pero sobre todo en un ambiente afectivo, humano y cálido.

De ahí la relevancia de analizar e interpretar los programas de educación inicial y preescolar para aterrizarlos en la práctica de forma que permitan el fin para lo cual fueron creados; este análisis es necesario para que el programa sea una verdadera herramienta de trabajo y moldearlo a contextos específicos.

ACTIVIDAD 1

Los programas PEI y PEEP 2004

Como responsable de los procesos de enseñanza y aprendizaje, una de las capacidades que el directivo debe dominar será el manejo de los programas que se trabajarán en la escuela, así como orientar al personal docente acerca de los mismos, por lo que es necesario priorizar estrategias para lograrlo, y un recurso para ello serán:

- Juntas de Consejo Técnico Consultivo, reuniones semanales, asesorías personalizadas, apoyos de recursos didácticos.
- Supervisar planes de trabajo de las docentes (anual, mensual, semanal).
- Visitas a salas (supervisión del trabajo en aula, que lo planeado sea congruente con las situaciones didácticas); éstas tienen el objetivo de valorar la intervención docente en los procesos de enseñanza-aprendizaje. Se comentará con la docente las observaciones pertinentes y se establecerán compromisos y acuerdos por las partes implicadas docente-pedagogía y directivo; estas visitas serán periódicas para evaluar los avances de dichos compromisos.
- Apoyo de áreas técnicas como pedagogía para la supervisión de programas, planeación, metodología, sugerencias y asesorías; el área de psicología, atendiendo y dando seguimiento a casos de problemas de lenguaje, conducta, aprendizaje, problemas familiares; el área de nutrición supervisando y valorando el estado nutricional de los alumnos, como desnutrición, obesidad, hábitos alimenticios; el área médica verificando las condiciones de salud de los alumnos, así como medidas de prevención y cuidado.

El apoyo pedagógico quedará centrado en la operatividad de los programas de PEI y PEP 2004 que salvaguardan esa integridad social del niño para propiciar las condiciones del aprendizaje significativo, tomando en cuenta que no se aparte de los propósitos fundamentales del programa, así como de sus principios y sobre todo de la intervención docente.

ACTIVIDAD 2

Gestiones administrativas

La función directiva será la coordinadora para realizar todo tipo de gestiones que propicien el buen funcionamiento de la escuela en apoyo a las acciones de la mejora en el servicio de organización, operación y funcionalidad del centro educativo; estas gestiones serán de índole administrativo o pedagógico.

ACTIVIDAD 3

PROGRAMA DE FOMENTO A LA LECTURA

Instalar la biblioteca

La necesidad de formar individuos pensantes, críticos y reflexivos da pie a buscar estrategias para lograrlo, y una de ellas es el fomento a la lectura. Es importante crear espacios y condiciones que amplíen el conocimiento y la visión del mundo actual de manera significativa, aprender del análisis y de la reflexión, la toma de decisiones y la participación de niños y adultos.

Que la escuela cumpla su función socializadora debe propiciar el rescate de valores, la convivencia, la cooperación, la ayuda y el respeto mutuo con actividades lectoras de interés para toda la comunidad escolar.

La biblioteca tendrá tres espacios:

- Fuente de la “creatividad y la imaginación”; para los niños, incluyendo actividades musicales y de expresión artística.
- Fuente “del conocimiento y la sabiduría”; para consulta del personal docente.
- Fuente “interactivo familiar”; para consulta de padres de familia con lecturas de interés personal, de orientación familiar, de apoyo pedagógico, películas, pláticas y talleres.

c) RECURSOS Y MATERIALES

Aquí tendrá mucho que ver la creatividad para el uso de recursos y materiales atendiendo a la diversidad y el uso de material reciclado para las actividades a realizar; enfocar las acciones a la utilidad de estos recursos y materiales para un mayor aprovechamiento y preservar el entorno natural; para este manejo solicitaré cursos y talleres de reciclaje.

Para llevar a cabo las actividades planeadas, se utilizarán los siguientes recursos y materiales: información impresa, fundamentos teórico-prácticos para asesorías y apoyo pedagógico, videos, música, teatro, dinámicas grupales, películas, sugerencias y visitas a museos, bibliotecas, juntas y reuniones, material didáctico como juegos de mesa, lotería, de razonamiento, de socialización, periódico, revistas, exposiciones, talleres, pláticas, sugerencias, conferencias, papel, etc.

d) TIEMPOS

1) A corto plazo: avisos, periódico mural, visitas a sala, revisión de planeaciones semanales, atención a padres, docentes y autoridades cuando se requiera, talleres, asesorías y sugerencias técnico-pedagógicas al docente. Establecer criterios de evaluación. Asistir a las asesoría que nos da la Supervisión de la Región Centro de DGSEI para fortalecer la función directiva en pro del nivel preescolar, elaborar el diagnóstico, establecer acuerdos de organización escolar al inicio del ciclo escolar, instituir mesa directiva, vocalía para el programa de Desayunos DIF, programa de apoyo a niños con bajo peso, sobrepeso u obesidad.

2) A mediano plazo: las juntas de Consejo Técnico que serán el último viernes de cada mes, proyectos, plan anual de gestión escolar, el proyecto escolar, programa de educación ambiental, el comité de seguridad y emergencia escolar evaluación inicial, media y final, entrega de documentación a instituciones como SEP, Delegación, DIF, DGSEI, etc., cursos, pláticas, talleres, etc.

3) A largo plazo: revisar y analizar los logros y dificultades del Plan Anual, periodo de inscripciones y reinscripciones, visitas extraescolares, pláticas a padres de familia, etc.

Evaluaciones, logros, avances y modificaciones, y la autoevaluación del docente, directivo y procesos.

e) METAS

Se refiere a qué quiero alcanzar o a dónde quiero llegar, y son las siguientes:

- Lograr que la función directiva cubra las expectativas que la comunidad espera de ella: en materia de educación, la mejora educativa que los prepare para la vida al contribuir en la formación de individuos pensantes y reflexivos, integrantes de una sociedad que exige una participación responsable y comprometida que logre importantes cambios sociales en beneficio de la sociedad misma.
- Que las gestiones administrativas ante las diferentes instancias se den en tiempo y forma, con acciones para agilizar trámites y optimizar tiempos y hacer funcional la organización escolar.
- Que el docente se apropie y haga suyos los programas PEI y PEP 2004 como herramientas de trabajo y así fortalecer su formación profesional para ajustarlo a las particularidades de los niños, del contexto escolar y su entorno con la metodología adecuada.
- Lograr una comunicación activa, abierta, de confianza y de respeto mutuo, como base de todo hecho social al interior y exterior de la escuela.
- Que la gestión escolar sea una herramienta de trabajo del directivo y de su función misma partiendo de criterios que se apeguen a la normatividad de la educación, sin olvidarse que se es parte también del equipo y que todos merecen ser tratados con respeto y como seres humanos, que sienten y piensan.

- Que el directivo en este proceso de transformación logre convertirse en un líder y un actor social con convicciones propias de la importancia de su intervención en el campo educativo.

- Que el desempeño profesional de la escuela sea comprometido y responsable y vaya más allá de los contenidos y planes de trabajo, se proyecte en la comunidad, en la familia y en el mismo individuo a futuro; como una extensión y transformación sociocultural que la sociedad reclama; ciudadanos analíticos y reflexivos en su actuar social.

- Lograr conformar un equipo colaborativo y eficiente, que anteponga los intereses de los niños a toda acción educativa.

- Que la mejora educativa se cumpla en el tiempo estipulado.

- Condensar y mediar la función directiva en un marco democrático y social participativo propiciando condiciones de igualdad, equidad y justicia social.

Que la base y principios educativos sean los valores, fundamentales en la vida de toda sociedad y que éstos se preserven a través de la escuela, la familia y la sociedad misma.

Que la proyección de la gestión y función directiva tenga continuidad, constancia, ética, pero sobre todo amor y entrega incondicional, y que todo lo que se haga, bueno o malo, siempre dejará huella.

CAPÍTULO IV. EVALUACIÓN

**PROYECTAR... es un trabajo interminable,
inacabado, para continuar en
él y proyectarlo a otra
dimension, siempre con el fin
de adecuarlo y mejorarlo.**

EVALUACIÓN

Toda investigación y su objeto de estudio tendrán que ser crítica y reflexivamente valorados en los procesos a que fueron sometidos, para tener un referente confiable de cómo se desarrolló antes, durante y después, cuáles fueron los elementos que mayor peso tuvieron a la hora de someterlos al análisis evaluativo.

La evaluación es el proceso reflexivo y sistemático por el cual se valoran los resultados, dificultades, a través de obtener información útil y descriptiva acerca de un fin determinado y que sirven de base para la toma de decisiones, solucionar problemas de responsabilidad, de compromiso, ética y profesional de los aspectos educativos. La evaluación aplicada a la enseñanza y el aprendizaje proporciona indicadores de forma continua y significativa para conocer la situación real y formar juicios de valor con respecto a ella tomando decisiones adecuadas y oportunas para proseguir con la actividad educativa mejorándola.

La evaluación con finalidad formativa tiene como propósito favorecer la mejora de: un proceso de aprendizaje de los alumnos, de una estrategia de enseñanza, de un proyecto educativo, etc., mientras ésta transcurre y se desarrolla para no perder detalle de los datos que arroja. Este proyecto es amplio y complejo por su carácter particular, los logros y avances alcanzados son:

- La formación profesional del directivo ha logrado cambios y avances sobre todo en la organización y gestión, ya que como dice el refrán: “la práctica hace al maestro”, y en cuanto a trámites administrativos, el inicio de este ciclo escolar resultó más fácil que el pasado, ya que hay dinámicas y trámites que se repiten

como parte del proceso de gestión y se realizan ya en tiempo y forma y como son requeridos sin margen de error, como la estadística mensual de la población infantil, los trámites para la Asociación de Padres de familia, vocalía de Desayunos DIF, Programa de “Niños Sanos y Fuertes” (niños con desnutrición u obesidad), constituir el Consejo Técnico Consultivo, el Programa de Salud y Emergencia Escolar, el Programa de Educación Ambiental, el Cronograma de actividades mensual, la Entrega de uniformes, la elaboración de oficios y los trámites para la solicitud de servicios a la Delegación para la poda de árboles, recolector de basura, gestión para ser incluidos en programas de mejoramiento de la escuela (pintura, baños, impermeabilización, etc.). Otra de las funciones fue contactar con la comunidad, como en el caso del sector salud al Centro de Salud “Dr. Francisco Balmis”, solicitando apoyo en campañas de vacunación y medicina preventiva para los alumnos; para el personal del plantel solicitar los estudios de laboratorio, pláticas de salud de prevención de enfermedades propias de la mujer (osteoporosis, cáncer cervicouterino, mastografías, sobrepeso, hipertensión, diabetes, etc.).

La administración es una función mecanizada y repetitiva que por lo tanto puede ser controlada y eficaz.

Pasando al aspecto pedagógico, el Cendi está bajo la supervisión de la SEP de la Zona 5, Región Centro, y cabe mencionar que a diferencia de ser una carga fue un gran soporte en la formación del directivo como profesional y líder.

La orientación y la asesoría al personal directivo en materia técnico-pedagógica, ha sido una más de las acertadas acciones que ha propiciado como resultado promover, organizar, planear, establecer y coordinar las acciones de trabajo en la escuela con el personal docente, áreas técnicas y personal de servicios generales, a efecto de fortalecer las prácticas educativas, promoviendo el trabajo colaborativo para no perder el sentido de la educación, logrando que el centro escolar cumpla de acuerdo con los programas establecidos.

Las asesorías por parte de la Supervisión Zona 5 de SEP se realizaron en dos modalidades:

En las Juntas de Consejo Técnico Consultivo mensuales se abordaron temas y problemáticas de la escuela. Se confrontaron puntos de vista para entrar en la reflexión, compartiendo experiencias y tratando de encontrar soluciones, con dinámicas, juegos y diversos recursos didácticos. Una forma significativa de aprender sobre la práctica para realizar un trabajo de equipo consciente de su función.

Las juntas técnicas se llevaron a cabo cuando surgió algo urgente que tratar, como fue en el caso de la evaluación que no quedaba claro qué se evalúa en preescolar, sobre todo cuando se realizan las visitas a salas. Se llegó al acuerdo de establecer en colegiado los indicadores de evaluación para las visitas a sala y supervisar el trabajo del docente.

Los temas tratados en las asesorías son una pieza clave en ese entender la responsabilidad del buen funcionamiento total de la escuela, orientan y proporcionan información teórica-práctica, ya que en colegiado junto con otras directoras de otros planteles de la zona se comparten conocimientos y experiencias que enriquecen la práctica educativa fortaleciendo al directivo acrecentando sus capacidades profesionales y de líder comprometido. Algunos temas que se ha abordado en CTC son: ideas fuerza, la gestión escolar, la educación en el siglo XXI y un mundo globalizado, ¿qué observar en el proceso educativo?, dirección y liderazgo, hacia una nueva cultura de aprendizaje: la construcción del conocimiento, entre educabilidad y libertad, ¿qué deben obtener los alumnos en el jardín de niños?, palancas para la mejora educativa, el manejo de conflictos, evaluación y criterios de evaluación, lineamientos para la organización y funcionamiento de las escuelas de educación inicial y preescolar, planeación y la situación didáctica, etc.

Estas asesorías fortalecieron al directivo para interpretar y comprender el proceso educativo y su función. Mirar la educación como un proceso complejo permite

razonar sobre las complicaciones, las incertidumbres y las contradicciones que la rodean, identificar que hay diferentes maneras para mejorar la educación y que cada actor educativo debe comprometer la voluntad y el esfuerzo para construir una sociedad y contribuir a construir un mundo mejor.

Por otro lado, el directivo con la responsabilidad de autoformación se dio a la tarea de investigación, por lo que considero importante tomar como marco conceptual a los consejos técnicos, los círculos de calidad y el proyecto de la dirección de servicios educativos de Iztapalapa para tener un conocimiento y una base sólida para ser apoyo y líder al coordinar las acciones del plantel y de su función.

Concluye la licenciatura en Educación Preescolar en la Universidad Pedagógica Nacional, razón de ser de este proyecto, compromiso que ha llevado a la práctica, por propia cuenta asiste a: un congreso de la Universidad del Valle de México: “La modernización educativa en preescolar”, un diplomado en “Competencias profesionales en el nivel preescolar”; participó como ponente al “1er. Encuentro Interunidades” de la Universidad Pedagógica Nacional, como ponente en el 8° “Encuentro de investigación educativa” en Tepic, Nayarit; asiste a los talleres de actualización que imparte su área de adscripción que promueve la Coordinación de Desarrollo Educativo de la Delegación Iztapalapa a los Cendis en receso escolar, para la mejora sostenida; donde he tomado cursos a nivel curricular impartidos por instituciones como UPN, UAM, CONALEP, con variadas temáticas para la actualización profesional, donde el propósito es compartir experiencias con las compañeras tocando temas relevantes para la transformación docente y directiva.

- En cuanto a organización escolar, no olvidemos que se trata de desarrollar una tarea colectiva para mejorar la organización y funcionamiento; para ello fue necesario establecer los objetivos comunes (misión, visión, proyecto escolar), el trabajo colaborativo, coordinación, división del trabajo, negociación para adquirir una cultura educativa. Cada integrante tiene asignadas funciones específicas y se delegaron funciones de acuerdo con la capacidad para desempeñarlas, hay

cronogramas de actividades para elaborar el Plan de Acción Mensual, el periódico mural, el rol de filtros a la hora de entrada y salida, horarios de recreo, horarios para educación física, de prácticas de higiene, horario de comedor, roles para decorados, ceremonias cívicas, de eventos y festivales, cronograma de emergencia y salud escolar (simulacros), calendario Educación Física, etc.

Se elaboró el Plan de Gestión Escolar en colegiado, abarcando las cuatro dimensiones que implica la organización escolar.

El primer paso fue detectar las necesidades (diagnóstico) de cada dimensión: organizativo-operativo, administrativo, escuela-padres de familia y pedagógico, segundo se establecieron los propósitos de cada dimensión, las estrategias para cómo lograr los propósitos, los recursos, las metas, los responsables y la evaluación.

Con la elaboración del Plan de Gestión quedaron claros los propósitos de lo que se quiere hacer durante el ciclo escolar y una manera de organizar las acciones y actividades a realizar y tener el control de la organización escolar, que implica desde la delegación de funciones, cómo asegurar los aprendizajes de los niños y niñas, el buen manejo de los recursos para lo que están destinados, las gestiones a realizar en cuanto a programas sociales, llevar un calendario de inscripciones, reinscripciones, de emergencia escolar, que se cumpla el reglamento interno, fomentar el trabajo de equipo, la formación profesional, etc., en sí una organización funcional.

La parte que toca a las docentes es elaborar el Plan Anual, que sienta su base en el diagnóstico, para conocer en qué situación pedagógica se encontraba el grupo que cada una atiende, los conocimientos previos que posee y formas de interactuar, valores y hábitos de orden, limpieza y hasta familiares. El Plan Anual da origen al Plan Mensual, y éste a su vez al Semanal, que contiene las situaciones didácticas diarias; toda esta red se estructuró a partir de elementos clave para la docente como son: las características de desarrollo de los niños, edad, género, grado; los conocimientos previos, de su contexto social, para

implementar acciones de trabajo que favorecieron los procesos de enseñanza-aprendizaje a la hora de ponerlos en práctica, hay que tomar en cuenta los propósitos, estrategias, recursos y materiales didácticos, los tiempos, espacios y sobre todo la forma de la intervención docente.

El Plan Anual se evaluó en tres momentos: evaluación inicial (diagnóstico), evaluación media (aún se pueden modificar y realizar cambios pertinentes y necesarios en el Plan Anual reconsiderando los elementos antes mencionados) y evaluación final (valorar los resultados, los procesos, la intervención pedagógica).

Del Proyecto Escolar se consideró lo siguiente: fue un proceso lento para asimilarlo y ajustarlo al plan anual que ya estaba elaborado; el proyecto solicitado por SEP en el mes de octubre y cuando se planteó en colegiado, las maestras mostraron disgusto, considerando que representaba una carga más de trabajo del que ya se tenía; en la junta de CTC del mes de octubre se explicó qué es el Proyecto Escolar y qué intención llevaría proponer, planear y proyectar uno en la escuela.

Se explicó que: en primer lugar era una estrategia que unifica el trabajo pedagógico compartido; segundo, que atiende las necesidades y problemáticas que afectan en determinado momento los procesos de enseñanza-aprendizaje, y el tercero que ayuda a mejorar la organización y funcionamiento de la escuela, así como establecer una buena relación con padres de familia; en síntesis, facilitó el trabajo compartido y una tarea en común donde la comunidad escolar participó de manera activa y positiva fomentando una cultura de participación social.

Convencidas las docentes de la proyección que puede adquirir el Proyecto Escolar, se deliberó y se priorizaron problemáticas y se determinó que la temática del proyecto sería: “fortalecer los valores en la comunidad escolar del Cendi ‘Lucrecia Toriz’.”

Para llegar a este proyecto se realizó un diagnóstico para detectar las fortalezas y debilidades de la escuela; las primeras fueron un indicador para considerar que

se podía trabajar en equipo, que con la disponibilidad no había inconveniente por adquirir el compromiso de hacerlo; otra fortaleza fue reconocer nuestras limitantes personales y profesionales.

En cuanto a las debilidades, se detectó que: no contamos con la infraestructura adecuada del plantel, como organización la toma de decisiones es limitada por parte de nuestras autoridades (SEP y Coordinación), la situación laboral ya que los sueldos son bajos y fuerte la carga de trabajo impactando esta situación en el desempeño laboral, la falta de formación profesional, diferencias en la escala de valores (maestros, alumnos y padres de familia) que repercute y obstaculizan en las interacciones de toda la comunidad escolar, creando muchas veces situaciones de conflicto para ambas partes, como la falta de respeto, de cortesía y disciplina, la cooperación, honestidad y solidaridad.

El siguiente paso fue clasificar qué problemas podían ser atendidos por la escuela y cuáles no, y en ese orden: las relaciones entre escuela y padres de familia, el trabajo de la práctica docente, estrategias para fomentar nuevas actitudes en las relaciones sociales de la comunidad, el segundo orden no poder cambiar la visión de las instituciones y autoridades, influir de manera positiva en todos los padres de familia para involucrarlos en las actividades escolares.

El propósito general del proyecto es: concientizar y sensibilizar a la comunidad escolar de la importancia que tienen los valores y que éstos propician formas y estilos de vida, propiciando un ambiente de respeto y armonía a través de la convivencia, la confianza, la cooperación y la responsabilidad compartida con un objetivo común para transformar a la escuela.

Propósitos específicos:

Que las maestras resignifiquen su escala de valores.

Que el niño reconozca el derecho a ser respetado y la responsabilidad de respetar a sus semejantes.

Sensibilizar a los padres de la importancia que tiene el proceso de enseñanza-aprendizaje basado en la formación de valores.

Proponer estrategias que propicien el análisis y el debate, pero que al mismo tiempo sean significativas y vivenciales para todos los participantes en un bien común.

Que el proyecto escolar responda a la misión y visión de un compromiso social responsable y compartido.

Parte del proyecto fue formular la misión y la visión de la escuela, ya que esto nunca se había hecho de esta manera; se daba por hecho y entendido que la escuela cumple con su función para enseñar.

MISIÓN: proporcionar atención a niños y niñas de nivel inicial y preescolar, propiciando un ambiente adecuado para el desarrollo de competencias que los preparen para la vida.

VISIÓN: lograr elevar la calidad educativa brindando a niños y niñas oportunidades y expectativas de crecimiento a través de la corresponsabilidad compartida.

El siguiente paso fue calendarizar a corto y largo plazo el proyecto; cada maestra escogió para trabajar con el grupo que atiende un valor y dentro de la planeación realizar actividades que involucren a toda la comunidad escolar; por último se hará un cierre del proyecto al fin del ciclo escolar de los valores que se hayan trabajado.

Independientemente de que se elaborará el proyecto escolar, fue una sugerencia de parte de la Supervisión de Zona de SEP, la idea de que es un recurso que facilita el trabajo en equipo, favorece las interacciones en un ambiente agradable, de respeto y fortalece los valores que nos son necesarios para llevarlos en la vida diaria y para siempre como un estilo de vida y formas de aprender a convivir.

El Proyecto Escolar entró en marcha en el mes de enero; se elaboró un cronograma para trabajarlo de enero a mayo.

Resaltaría dentro de la evaluación, que de las escuelas que estamos incluidas en la Zona de Supervisión (9), el Cendi es el único que ha puesto en marcha dicho proyecto, con la particularidad de que es una estrategia del proyecto de innovación; por lo tanto, era necesario ponerlo en marcha.

Que los padres se involucren en estas actividades que no sólo requiere de su presencia sino que compromete su actuar y que no todos están dispuestos a que la escuela les marque cómo deben ser o conducirse es un impedimento para que el proyecto haya logrado los cambios planeados. La satisfacción que dejó este proyecto es que hay padres que se atrevieron a reconocer que tienen fallas como padres y como agentes educadores de sus hijos y eso es un buen principio para seguir con este proyecto.

Otro de los propósitos fue promover la participación social para que a través del trabajo compartido y objetivos en común, se logre mejorar la calidad educativa, no sólo las cuestiones pedagógicas, sino considerar también el ambiente escolar, las condiciones del inmueble y del contexto donde se dan las interacciones que forman parte básica de la formación de los alumnos; qué hacer para mejorar el inmueble, pintarlo, proveer mobiliario adecuado, crear espacios propicios para las diversas actividades escolares, fomentar la participación de los padres de familia en las actividades técnico-pedagógicas de la escuela para establecer redes de proyección social en el contexto escolar.

Encontramos que hay un órgano que cubre estas necesidades de la escuela y es el Consejo Escolar de Participación Social y que deberá estar integrado por lo menos de 15 personas entre maestros, directivo, integrantes de mesa directiva o asociación de padres de familia, representantes de la comunidad, algún líder o autoridad sindical, por exalumnos, para conjuntar acciones de mejora y elevar la calidad del servicio educativo.

Se lanzó una convocatoria para la formación de dicho consejo a la cual asistieron 61 padres de familia; en un principio mostraron resistencia e indiferencia ya que cualquier cosa que implica responsabilidad y participación colectiva les produce

angustia e inseguridad, poco interés. Se explicó qué es el Consejo de Participación, se leyeron sus estatutos, propósitos y su fundamentación normativa, cómo funciona, para qué está creado y qué beneficios puede aportar a la escuela y comunidad.

Como la escuela depende de la Delegación, la marcha de este órgano social está en proceso de funcionar, ya que también a las autoridades de la Coordinación les produce cierta inquietud que los padres y gente de la comunidad se involucren demasiado en la escuela y surjan problemas de otra índole. Expliqué a las autoridades en qué consiste el Consejo y su funcionamiento y la importancia de constituir uno en el Cendi, argumentando que analizando la realidad a pesar de depender de la Delegación, ésta no atendía en forma y tiempo todas las necesidades y que a final de cuentas quienes siempre están en la escuela con condiciones adecuadas o no son los niños y que es una alternativa para mejorar la calidad del servicio prestado; accedieron bajo la promesa de que los padres estuvieran de acuerdo para formarlo y trabajar en él; casi es un hecho que para el próximo ciclo escolar pueda empezar a funcionar.

- En cuanto a la formación profesional del docente, así como de su actualización, se planeó de la siguiente manera:

En lo que concierne a los Consejos Técnicos Consultivos, se están cumpliendo los propósitos para lo que están creados; se aprovecha el espacio para tratar aspectos técnico-pedagógicos que nos ayuden a entender y mejorar las prácticas educativas, hay más apertura de criterios, de participación, de confrontación de puntos de vista para encontrar soluciones quitándose la idea de “qué pensarán de lo que opino”. De hecho hasta proponen alguna actividad y participan activamente y de buen agrado; eso habla del cambio de actitud y de la reflexión lograda de su responsabilidad profesional.

Las visitas a salas para observar cómo se llevan a cabo las actividades dentro de ella son parte de aterrizar los propósitos de los Programas PEI y PEP 2004. La intención es ver si las actividades son interesantes, coherentes con la planeación y

los contenidos; en resumen, si se dan los aprendizajes significativos, por eso al final de cada visita a sala se llama a la maestra, se le da a conocer las observaciones realizadas y se le dan sugerencias para tomar en cuenta, tomar acuerdos y compromisos por ambas partes: la directora y área de pedagogía encargadas del apoyo teórico-práctico, dan asesorías personalizadas y de grupo, proporcionan sugerencias de actividades y para la diversidad de materiales.

A la maestra se le avisa el día de la visita, donde se utiliza un formato con los indicadores a evaluar. Los indicadores se formulan con preguntas como: ¿qué competencia estás trabajando hoy?, ¿qué aspectos de la competencia?, ¿cómo los favoreces? La segunda parte de la visita compete a la directora en: ¿qué observó y qué revisó? Si existe una planeación por escrito, si la planeación y la situación didáctica cumple con los elementos básicos, si hay congruencia con lo que planea y ejecuta la docente, si hay un diagnóstico por alumno, si existe un diario de campo, si hay evaluación y autoevaluación diaria, semanal, mensual.

Las maestras en las primeras visitas mostraban cierta inquietud y nerviosismo, y algunas veces se dirigían a mí explicándome lo que fallaba o no les salía bien, que en esos momentos era observadora pasiva, que al final comentaríamos los resultados de la visita; les comenté que no lo tomaran por el lado de la crítica negativa, sino de la constructiva y que era la finalidad del plan anual y proyecto escolar.

Las visitas a sala resultaron un recurso pedagógico eficaz y el objetivo se ha logrado; las maestras se acercan si tienen alguna duda con respecto a la planeación, de cómo aplicar las situaciones didácticas o de cómo adecuar el programa a las necesidades que han detectado, y esto es un gran avance en la mejora educativa. Ya que impactar en la actitud y la resistencia al cambio en el personal docente fue uno de los propósitos del directivo, al hacer hincapié constantemente de que nos debemos al compromiso de actualizar nuestra práctica educativa.

El personal docente tiene la oportunidad de elegir y reflexionar qué quiere y hasta dónde quiere llegar en su vida personal y profesional, ya que en todo momento se les está motivando para ello como en las juntas de Consejo Técnico, en juntas técnicas y en el cotidiano escolar, qué le permitirá ver que acciones puede mejorar en su práctica, todo este proceso con un seguimiento para ver los avances y logros de cada una. Y la importancia de planear y un proyecto de vida como meta personal y profesional

- El personal docente ha respondido lenta pero favorablemente a los cambios y a su formación profesional. Cuatro maestras están cursando la licenciatura en Educación en la Universidad Pedagógica Nacional, dos maestras concluyeron su bachillerato y cuatro más iniciaron trámites para cursar el bachillerato con carrera técnica profesional. También cabe mencionar que el personal de servicios generales está en proyecto de retomar sus estudios para crecer personal y laboralmente.

- La función directiva empieza a tomar relevancia en la solución de problemas y resolución de conflictos, pero sobre todo ganándose la confianza y respeto de su personal, dándole sentido a su responsabilidad y compromiso social.

A las áreas técnicas se les ha solicitado apoyo en orientación y asesorías a las maestras en cuestiones pedagógicas, de psicología, nutrición y de salud con respecto a situaciones particulares con los niños y niñas; de hecho son parte fundamental del servicio que brinda el Cendi; cada una realiza a inicio de ciclo escolar de acuerdo con su área un plan anual de trabajo que debe compaginar con el Plan Anual y de Gestión Escolar que elabora el directivo.

ACTIVIDAD 3

La biblioteca

Crear espacios y condiciones que amplíen el conocimiento y la formación de los niños, se buscan alternativas para adecuarlas y conjuntarlas con las acciones educativas y planes de trabajo; la biblioteca es una propuesta que debe atender a

la demanda social de crear una cultura de fomento a la lectura, de aprender a través del análisis, la reflexión, la toma de decisiones y la participación, con el propósito de acercar al mundo real al alumno y como desde su sala de juegos, de la escuela puede ir adquiriendo una actitud reflexiva que le permita desde niño ir resolviendo problemas de la vida cotidiana y que de adulto le dará seguridad y confianza para ser un ciudadano comprometido socialmente.

Para cumplir con la función socializadora, la escuela debe propiciar y conjuntar acciones y encuentros que le permitan crecer en una dinámica social activa, implementando acciones para rescatar valores, propiciar la convivencia, la cooperación, la ayuda y el respeto mutuo, fortaleciéndolos a través de diferentes medios y una de las estrategias perseguidas es el fomento a la lectura, para propiciar la reflexión y comprensión del mundo que nos rodea, teniendo al alcance lecturas que sean del interés para toda la comunidad escolar y para ello se creó una biblioteca de lectura y consulta.

La biblioteca contará con tres espacios:

- Espacio de la “creatividad y la imaginación”, para consulta de los niños y niñas. Incluyendo actividades musicales y de expresión artística.
- Espacio “el conocimiento y la práctica da sabiduría”, para consulta y lectura de personal docente.
- Espacio “interactivo familiar”, para consulta de padres de familia con lecturas de interés personal, de orientación personal, de apoyo pedagógico, películas y videos de interés formativo e informativo.

Esta propuesta está en proceso de realizarse; aún no cuenta con un espacio adecuado y la única opción que se tiene es la biblioteca de aula; dependerá del próximo ciclo escolar que se instale ésta.

- La propuesta de los círculos de calidad fue aceptada sin mayor contrariedad por parte del personal docente; se les hizo una estrategia interesante, de cómo acercarse a la investigación teórico-práctica para tratar sus problemáticas o temas de interés, una forma de desarrollar también su capacidad creativa en las propuestas para mejorar su práctica docente.

Las maestras cumplieron con el propósito de la estrategia: buscar por su parte información, compartirla y desarrollar actividades que realizaron con sus mismas compañeras a la hora de exponer la investigación de su problemática, y que sus compañeras a la vez aportaran algo nuevo a la problemática a partir de sus propias experiencias enriqueciendo la investigación y así en colectivo construir más fuentes de conocimiento e interacción.

Algo que me llamó la atención fue que cada una hizo su mayor esfuerzo para presentar su tema de la manera más atractiva, algunas de ellas se acercaron a mí para solicitar orientación, además el espacio que se dio dentro del horario escolar para su presentación fue de escasos veinte minutos cada semana por espacio de dos meses y tres juntas de Consejo Técnico. Una vez más queda de manifiesto que cuando se tiene el interés y la motivación se pueden generar cambios en actitudes, en disponibilidad, demostrando responsabilidad para mejorar y darse cuenta de que pueden desarrollar sus habilidades y capacidades, que sólo necesitan de un motivo e interés para desarrollarlas.

CONCLUSIONES

Esta propuesta es el resultado de una problemática a la que se enfrentó el directivo al asumir un cargo sin tener claridad de la función.

La investigación-acción mostró una serie de factores y elementos que caracterizan a la función directiva y el papel del directivo, al mismo tiempo la trascendencia que tiene en el campo educativo. La función directiva es una función compleja y multidisciplinaria, que va más allá del simple hecho de mandar por mandar, ya que su poder radica en cómo se proyecte y de los factores que en ella intervienen.

Es claro que el director debe ser líder desarrollando capacidades y habilidades, ya que dirigir implica influir en la conducta de otras personas para que realicen determinadas acciones, y que sus funciones son:

- a) Promotor del trabajo colectivo, es decir, crear una cultura escolar participativa, logrando la integración organizacional de la nueva política educativa y su contexto siempre centrada en lo pedagógico, porque su función es al servicio de los otros y para los otros, que en este caso son los alumnos, las docentes, los padres de familia, las autoridades, la comunidad y la misma sociedad a la que pertenece.
- b) La toma de decisiones derivadas de la reflexión colectiva, convirtiendo al consenso en una estrategia que permite clarificar opciones y puntos de vista.
- c) Pensamiento estratégico: el director debe saber qué debe suceder para construir intervenciones de acciones y comunicación necesarias para concretar una visión futura consensuada y compartida.
- d) Un liderazgo democrático, como algo necesario que requiere el funcionamiento interno de la escuela, de un líder, es decir, de la conducción de una persona cuya mayor calificación, capacidad o experiencia son aceptadas por los integrantes del grupo; el director líder tiene claridad sobre las metas que se pretenden alcanzar y propone objetivos y planes reales para ser alcanzados.

e) El asesoramiento pedagógico: el director asume el rol de asesor pedagógico de los docentes, en una relación entre profesionales y no necesariamente implica jerarquías de conocimiento o de autoridad: debe conocer, comunicar y transferir conocimientos teóricos y conceptuales y nuevas capacidades de gestión convirtiendo la asesoría en un espacio de reflexión y análisis sobre el acontecer cotidiano escolar (como los CTC, círculos de calidad, TGA, etc.).

f) Impulsor de proyectos: construir proyectos de transformación escolar donde un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas y coordinadas entre sí son capaces de producir bienes y servicios para satisfacer necesidades o resolver problemas; como el Proyecto Escolar para promover la mejora educativa en un proceso continuo de reflexión y análisis; La biblioteca como proyecto de fomento a la lectura para la comunidad escolar; los círculos de calidad, la revista del Plantel, etc.

g) Propiciar la participación de la comunidad. Para crear un nuevo tipo de vínculo entre escuela y sociedad, en un mundo donde la familia delega la responsabilidad a la escuela, el director debe tener un conocimiento profundo del entorno y del propio sistema educativo, para mejorar la capacidad de respuesta y los desafíos actuales en una sociedad de constantes cambios, para multiplicar los puntos de contacto entre la escuela y el entorno (Asociación de Padres de Familia, Consejo de Participación Social, Escuela para Padres, etc.).

Ser directivo puede ser un puesto privilegiado, no por la jerarquización que representa, sino el cómo se desempeñe y los fines que tenga como vía de transformación en un sentido amplio, como ser humano, un líder formado firmemente en valores, un sujeto activo en el colectivo de su entorno social; por eso confiero un lugar privilegiado a todo aquel que preste un servicio público y social, en particular en la docencia, porque éste impacta de manera positiva o negativa y su actuar deja huellas profundas.

Este nuevo líder debe aprovechar al máximo sus potencialidades para poder operar cambios significativos sociales como: influir en los contextos familiares a

través de las acciones escolares al sensibilizar a cada uno de sus miembros, de los roles de cada quien y que son la base para formar seres responsables, con criterio, niños amados que a su vez aprenderán a valorar y cuidar lo que por derecho nos pertenece, una educación digna, la obligación de actuar como ciudadano comprometido y todo esto es lo que puede conseguir una proyección acertada de la función directiva y la comunidad escolar, unir esfuerzos, compartir experiencias y ganas de hacer las cosas bien.

El directivo-líder capaz de transformar su espíritu de servicio, de adquirir los conocimientos y herramientas que le servirán de soporte para llevar la dirección de un equipo de trabajo colaborativo para alcanzar los ideales de una misión, que cumpla con las expectativas que esperan los padres que depositan su confianza al elegir el plantel para que sus hijos reciban una formación integral y un servicio de calidad.

La biblioteca al fin se pudo instalar en un espacio que estaba destinado para hacer unos baños, pero como no se dio presupuesto en la delegación para tal efecto, por lo menos este nuevo ciclo escolar será el espacio ideal para crearla y poder ofrecer una alternativa más de aprendizajes, de conocimiento, de interacción y de creatividad

Este espacio también funciona de usos múltiples ya que se rescató un piano y un torna mesa que estaban abandonados en la bodega y no se les daba uso; este espacio servirá para “cantos y juegos”, donde las actividades incluyen toda clase de instrumentos musicales y surgir un grupo coral que permita al niño o niña adquirir una cultura o gusto musical a través de la interpretación de canciones o crear su propia música.

Otro uso será como sala de proyección, ya que los padres donarán un DVD, televisión y películas de interés para toda la comunidad escolar.

La biblioteca se acrecentará con donaciones solicitadas a padres de familia, a las docentes y a instituciones como SEP y algunas editoriales para ir formando un

acervo cultural propio. Una alternativa de crecimiento y de iniciativa como estrategia, fue la elaboración de la revista del plantel “EL Kioskito del Saber”, que no estaba programada pero que se fue dando por la necesidad de motivar a la comunidad para que se interesen por la lectura, de mantenerse informados con temas de actualidad, de interés para niños y padres y de esta manera impactar en las familias vía la escuela; esta revista es de publicación mensual, de cooperación voluntaria. La revista causó buena aceptación y ha logrado la participación de todos con artículos interesantes culturales, informativos y formativos. Se formó una comisión de madres encargadas y bajo la supervisión del directivo para que esta publicación salga en tiempo y forma.

De la estrategia de los círculos de calidad surgió otra propuesta alterna a esta misma: compartir esta estrategia y experiencia no sólo en el Cendi, sino proponerlos en la Coordinación de Desarrollo Educativo, área a la que pertenecemos en la Delegación Iztapalapa, para presentarlos en los cursos de actualización de julio-agosto del receso escolar y propiciar un espacio de confrontación y construcción de nuevas formas para innovar estrategias de enseñanza- aprendizaje y de creatividad.

Otra expectativa de este proyecto que fue aceptada, es poder compartir este mismo a las directoras de los 31 Centros de Desarrollo Infantil, como una alternativa de actualización, una estrategia de sensibilizarlos para reconocer la importancia del trabajo colaborativo, del colectivo compartido y de las formas de enfrentar el reto de estar al frente de un centro escolar.

La respuesta de participación es alentadora para la escuela a pesar de que la insistencia de hacerlo es iniciativa del directivo, ya que una de las desventajas que impiden que las cosas se hagan en menos tiempo o que pueda asistir la mayoría es que los padres de familia trabajan y no pueden faltar a éste frecuentemente. Como una estrategia más que se dio a raíz de esta situación fue: proponer a los padres que se turnen para participar en las pláticas, conferencias, entrevistas, talleres, etc., siempre con la consigna de comunicar al otro lo que se ve en ellas y

establecer una misma línea de comunicación y de acción para que las actividades no pierdan su cometido.

Una de las consideraciones que resultaron en este año es que no es que los padres y demás personas de la comunidad se nieguen totalmente a participar, sino de la forma en que esto se plantee y el fin que se pretende, de la potencialidad que puede ejercer un colectivo unido, ya que muchas veces sólo se trata de una cuestión de actitud y cuando ésta se vuelve positiva se gana terreno y se logra más participación.

Con respecto a la disciplina y cumplimiento del reglamento, la respuesta es comprendida y asumida con mayor responsabilidad, tanto en puntualidad de los horarios de entrada y salida, con el material solicitado, con los pagos de colegiatura en tiempo y forma, del respeto mutuo y sobre todo que nos une un mismo fin: los niños y las niñas, hijos de ellos y de la escuela.

- La participación social como estrategia para involucrar a padres de familia y demás agentes de la misma comunidad se ha incrementado, a raíz de la invitación para formar y poner en marcha el Consejo de Participación Social con la finalidad de hacer un estudio del ambiente escolar en general, para presentar propuestas e involucrarlos en casi todas las actividades de la escuela.

La convocatoria del Consejo a participar activamente en la mejora educativa fue acertada y se formó el Consejo de Participación Social que se dio a la tarea de detectar las necesidades del Cendi: como cooperar para comprar mesas y sillas, pintar los salones, gestionar algunas solicitudes para mejoras al inmueble en general, así como cambio de tanque de gas, etc. Cabe mencionar que el Consejo sólo ha podido realizar pequeñas cosas, debido a la norma de la Institución, ya que pertenecemos a la Delegación, ésta no permite la intervención directa de los padres y demás comunidad para hacer mejoras relevantes, ya que se dice que ellos están sujetos a otras autoridades y normatividad la mayoría de las veces burocráticamente manejan sus proyectos y recursos.

La función directiva es una pieza clave no sólo para la comunidad escolar, sino para la misma sociedad, ya que cada día es más apremiante contar con dirigentes líderes capaces de impactar y proyectar acciones sociales que influyan en la formación de sujetos capaces de construir sociedades comprometidas vía la educación que deberá atender las demandas y necesidades actuales para formar seres que se eduquen en una enseñanza permanente y sustentable tomando conciencia del mundo que los rodea y de los problemas que aquejan a la sociedad, que efectivamente construyamos escuelas activas donde las expectativas de desarrollo superen las adversidades, dando paso a nuevas formas de sociedades verdaderamente democráticas, que al proyectar la escuela nuevas formas de participación social sean el eje de cambio y la base para asegurar a la niñez una vida a largo plazo llena de amor y confianza, que tendrán un sitio seguro para vivir y convivir y preservar el medio ambiente y su hábitat con responsabilidad.

Hay que construir una nueva escuela que promueva grupos organizados y auto-dirigidos, de estudio, de investigación, de acción comunitaria, de organización interna para que surjan nuevos líderes. Y no precisamente en puestos privilegiados, necesitamos líderes en la escuela, en la familia, en la comunidad que se comprometan y entreguen al fin común de alguna organización social, como la familia, el trabajo, la iglesia, la comunidad, de una sociedad, de un país y de un mundo compartido, en síntesis en un mundo multicultural que verdaderamente nos dé identidad como grupo nación.

La escuela va más allá y por ello implica la organización de todos sus sistemas y subsistemas: el pedagógico, el administrativo, el social y el comunitario, orientados a formar una célula macro y micros social capaz de preparar individuos activos socialmente.

El logro de las metas se convierte en un esfuerzo colectivo que, al igual que el directivo, maestro y alumno son agentes de cambio, promotores de la transformación de su propio entorno.

Entrando en materia meramente educativa, las formas de convivencia y participación de sus integrantes se ve reflejada en lo que proyecta la escuela, una escuela que está satisfecha de lo que hace y de los logros alcanzados, alumnos que la escuela se convierte en su segundo hogar no pueden estar menos salvaguardados que en su casa; por eso es importante el clima escolar donde cada miembro es importante y valioso lo que dice y hace.

El docente garante de los procesos de enseñanza aprendizaje es clara muestra de que en sus manos está moldear a esa niñez que necesita ser atendida desde sus más básicas necesidades. Por eso es importante que el docente dé prioridad a su formación profesional adquiriendo más conocimientos, más compromiso con su función y con su responsabilidad social.

Y por último, hay que aprovechar todos los espacios, los momentos que puedan propiciar nuevos conocimientos, nuevas experiencias, nuevas formas de crecimiento porque es lo que necesita esta sociedad, que a gritos pide “haz algo para mejorar todo lo que vivimos y lo que tenemos”.

Y por último, el directivo se queda con la enorme satisfacción de querer es poder y que para proyectarse como persona, saber proyectar la función directiva y desenvolverse como sujeto activo social sólo es cuestión de actitud, ya que las formas de comunicación son básicas y se relacionan con la capacidad de escuchar, proponer y tomar decisiones. La firmeza en la conducción de una escuela se asocia con la capacidad de convocar y convencer a su personal y el trabajo colaborativo con un fin común y una meta establecida.

BIBLIOGRAFÍA

AMITAI, Etzioni. “*Racionalidad y felicidad*”: *el dilema de la organización*”. En: La antología básica del estudiante “institución escolar” de la licenciatura en Educación Plan 94 UPN. México. pp. 9-20.

ANTUNEZ, Serafín, “La educación escolar se desarrolla en el seno de una organización”; en claves para la organización de los centros escolares (hacia una gestión participativa y autónoma), ed. Barcelona, ICE Universitat Barcelona/Horsori (Cuadernos de Educación, 13) 1997. pp. 13-33

CAZARES, David Arrangoiz. *Líderes y educadores. El maestro creador de una nueva sociedad.* ED. Fondo de CULTURA Económica. México, 2003. pp. 72-95-141.

DELGADO, Agudo Julio. “*La actividad directiva sobre objetivos y estructuras o la dirección en clave de funciones*”, en: Antología Básica “El entorno sociocultural y la gestión escolar”, en la Licenciatura en Educación del Plan 94 UPN, pp 177-19.

DÍAZ Barriga, Frida. *Enseñanza situada. Vínculo entre la escuela y la vida.* Mc Graw Hill Interamericana Editores, S. A. de C.V. pp. 1-28

GAZCA Juan. Taller de *redacción 3*” Book Mart Copyright, México 2006 pp 1-46.

ESCUADERO Muñoz, Juan Manuel. “*La innovación y la organización escolar*”, en: La Antología Básica del Estudiante “La Gestión como quehacer escolar” de la Licenciatura en Educación Plan 1994, de la UPN. México. pp. 182-194.

GAIRIN, Joaquín S. *El sistema escolar como ecosistema envolvente en la escuela.* De la Antología Básica del Estudiante “Corrientes Pedagógicas” de la Licenciatura en Educación Plan 1994, de la UPN. México. pp. 93-100.

GAIRIN, Joaquín. “*La función Directiva en la Actualidad*”, en: La Antología Básica del Estudiante “La gestión escolar como quehacer escolar” de la Licenciatura en educación Plan 94 UPN. México. pp 69-72.

GIMENO Sacristán, José. “*Profesionalización docente y cambio educativo*”, en Andrea Alliaud y Laura Duschatzky (compiladoras) Maestros. *Formación práctica y transformación escolar.* Buenos Aires, Miño y Dávila editores, 1992. pp. 192-195.

GIROUX, Henry. *Las escuelas públicas como esferas públicas democráticas,* en Antología Básica del Estudiante. “Corrientes Pedagógicas” de la Licenciatura en Educación Plan 1994 en la UPN. pp. 130-143.

GIROUX, Henry. “*Los profesores como intelectuales transformativos*” en: La Antología Básica del Estudiante “El Maestro y su Práctica Docente” De la Licenciatura en Educación Plan 94. Pp. 37-41

La Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. Proyección Cultural Mexicana. México. pp. 9-11.

La Ley General de Educación. Internet, p.

[http://es.wikipedia.org/wiki/Ley_General_de_Educaci%*c3*%*B3*_de_1970](http://es.wikipedia.org/wiki/Ley_General_de_Educaci%c3%B3_de_1970).

MILBREY, McLaughlin. *“Ambientes institucionales que favorecen la motivación y productividad de los profesores”*, en: La Antología Básica del Estudiante *“La gestión como quehacer escolar”* de la Licenciatura en Educación Plan 94, pp 143-152.

PASCUAL Pacheco, Roberto. *“La función directiva en el contexto socio-educativo actual”*, en: La Antología Básica del Estudiante *“El entorno socio-cultural y la gestión escolar”* en la Licenciatura en educación UPN. pp. 351-362.

Plan de Gestión de los Directivos Escolares de Iztapalapa 2005-2006.
De la Dirección General de Servicios Educativos Iztapalapa. pp. 1-50.

RÍOS Durán, Jesús Eliseo, Ma. Guadalupe Bonfil y Castro y María Teresa Martínez Delgado. *Características del Proyecto de Gestión Escolar*. En: Antología Básica del estudiante, *“Hacia la innovación”* de la Licenciatura en Educación Plan 1994 en la UPN, México, 1995. pp. 96-101

SCHMELKES, Silvia *“La formación valoral y la calidad de la educación”*. Foro Internacional Educación y Valores. Ed. Fondo de Cultura Económica 1994. Pp. 13-17.

SCHMELKES, Silvia. *“La calidad requiere liderazgo”*, en: La Antología Básica del Estudiante *“La Gestión como quehacer escolar”* de la Licenciatura en Educación Plan 94. pp. 153-157

*SEP. I. *La directora del plantel de educación preescolar*, en: La Antología Básica del Estudiante *“La Gestión como quehacer escolar”* de la Licenciatura en Educación Plan 94. pp 21-32.

UNICEF 2003, en “Carpeta Didáctica para la Resolución Creativa de los Conflictos, en “Eduquemos para la Paz”. México. pp 23-26.

VOLKIND, Guillermo. *“Proyecto educativo: relato de una construcción compartida”*, en: La Antología Básica del estudiante “El Entorno Socio-cultural y la Gestión escolar” de la Licenciatura en Educación Plan 94, pp221-230.

WASSNER, Nora et al. Documento de Trabajo. *Conceptos Teóricos de Grupo Operayivo*, en: Antología Básica del Estudiante “Grupos en la Escuela” de la Licenciatura en Educación Plan 94. pp. 126-135.