



**UNIVERSIDAD
PEDAGÓGICA
NACIONAL**

SECRETARÍA DE EDUCACIÓN PÚBLICA

**UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL
UNIDAD UPN 098 D.F. ORIENTE**

" EDUCAR PARA TRANSFORMAR "

**"LA FUNCIÓN DEL DIRECTIVO EN EL ÁMBITO PEDAGÓGICO
A PARTIR DEL ACUERDO PARA LA MODERNIZACIÓN EDUCATIVA
EN MÉXICO"**

TESINA

MODALIDAD MONOGRAFÍA

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE
LICENCIADA EN EDUCACION PREESCOLAR.**

PRESENTA:

ANA MARGARITA GUADARRAMA VARGAS

ASESOR:

MTRA. MARÍA ELENA JIMÉNEZ FLORES

MÉXICO D. F.

FEBRERO, 2009

ÍNDICE

	PAGINA
INTRODUCCIÓN	
APARTADO 1. El directivo a partir del acuerdo para la Modernización educativa.	
1.1.- El acuerdo para la modernización educativa.	5
1.2.- Reformulación de contenidos y materiales educativos.	13
1.3.- La función del directivo a partir del acuerdo para la Modernización educativa.	22
APARTADO 2. La gestión escolar en el ámbito educativo	
2.1.- La función del docente en el aula.	30
2.2.- El liderazgo en la función directiva.	38
2.3.- La función del supervisor.	49
APARTADO 3. Estrategias de mejoramiento para la transformación de la gestión escolar	
3.1.- La actualización permanente como alternativa de cambio.	60
3.2.- El proyecto escolar una estrategia de mejora educativa.	64
3.3.- El Plan de Acción de Zona para el fortalecimiento y formación continúa.	72
CONCLUSIONES	84
BIBLIOGRAFÍA.	89

INTRODUCCIÓN.

La presente Tesina es un documento en la modalidad de monografía, a través de la cual se rescatan elementos teóricos metodológicos de las funciones de los actores que intervienen en el acto educativo en el nivel de preescolar, así como también del hacer cotidiano en el desempeño de cada una de sus funciones. Tiene por objetivo, renovar e innovar la función del supervisor, analizado a partir del Acuerdo para la modernización Educativa, con base en el razonamiento de diversos elementos que fueron observándose a través del desempeño docente. Los componentes que permitieron obtener información fueron: el análisis de contenidos durante las sesiones de consejos técnicos consultivos, reuniones técnicas, análisis de visitas al aula para observar la práctica docente, así como la intervención de los directivos en los talleres generales de actualización. Otro documento importante que permitió valorar las necesidades de los colectivos es el Plan Estratégico de Transformación Escolar (PETE) y el Plan Anual de Trabajo (PAT), el directivo no lo considera como un elemento para la organización del trabajo cotidiano, sino como un documento más en la carga administrativa. Todos estos componentes son insumos principales para desempeñar la labor educativa, la cual en la actualidad requiere de seguimiento y de una actualización constante por parte de los involucrados en la gestión escolar. Cabe mencionar que el presente trabajo es en gran parte para asesorar y brindar acompañamiento al directivo, y que a la vez, cuente con los elementos necesarios, para el desempeño de su liderazgo académico, con lo que llegará al reconocimiento de su función y ejercer un liderazgo compartido con bases firmes, sustentadas con argumentos fundamentados en los conocimientos adquiridos, para lograr transformar las formas de enseñanza de los docentes, que impactaran en la calidad educativa de los aprendizaje de los alumnos.

El presente documento se encuentra organizado en tres apartados: en el apartado I, se aborda al directivo a partir del acuerdo para la modernización educativa, con tres subtemas: el acuerdo para la modernización educativa, reformulación de contenidos y materiales educativos y la función del directivo a partir del acuerdo

para la modernización educativa. El segundo apartado tienen como título: la gestión escolar en el ámbito educativo, se analizan las siguientes funciones: la función del docente en el aula, el liderazgo en la función directiva y la función del supervisor; por último se señalan, en el apartado III las estrategias de mejoramiento para la transformación de la gestión escolar, en tres aspectos: la actualización permanente como alternativa de cambio, el proyecto escolar una estrategia de mejora educativa y el plan de acción de zona para el fortalecimiento y formación continua.

Este análisis se desprende de la necesidad que se detectó en la zona 69 del sector 9 del nivel preescolar en el valle de México, la información recabada en relación a los objetivos que se persiguen es suficiente para brindar acompañamiento y orientación a los directivos de la zona. Durante el desarrollo del presente se consultaron diversas fuentes, las cuales permitieron profundizar sobre el desempeño de las diferentes funciones de los involucrados en la tarea educativa, obteniendo conclusiones concretas sobre el desarrollo de sus funciones. Por último se presenta la bibliografía consultada para la construcción de la presente Monografía.

APARTADO 1. EL DIRECTIVO A PARTIR DEL ACUERDO PARA LA MODERNIZACIÓN EDUCATIVA (ANMEB).

La necesidad de mejorar la gestión escolar y transformar los centros escolares, lleva a la búsqueda e implementación de nuevas estrategias que permitan al directivo ejercer su función y guiar al equipo de trabajo hacia una autonomía plena, en la toma de decisiones y un trabajo colaborativo en el establecimiento de nuevas formas de organización que proyecten una nueva función directiva.

1.1. El acuerdo para la modernización educativa.

El Sistema Educativo en México se origina a finales del siglo XIX, fue en su momento un instrumento importante, dio legitimidad al grupo en el poder y debía responder al principio de homogeneidad en la cultura, costumbres y valores a impartir en las escuelas como modelo único predeterminado y que además, serían las mismas formas de enseñanza y el mismo tipo de organización institucional en todas las instancias educativas.

El Sistema Educativo de América Latina al igual que el Mexicano, surgió como un aparato estatal centralizado, con una estructura piramidal con vértice en el Ministro de Educación y sucesivos niveles jerárquicos. Este sistema de control centralizado se fue desvirtuando con el cambio de la organización social y el acelerado crecimiento magisterial, cada momento ha impuesto a la tarea educativa el sello justo de su tiempo. Ante un proceso de cambio y transformación de la sociedad del conocimiento, de la tecnología de la información, la organización de la producción a escala mundial y la apertura comercial, se hace necesario un nuevo giro al sistema educativo mexicano para responder a los retos actuales de la educación.

A raíz de la conferencia mundial Educación para todos, realizada en Jomtien Tailandia, en marzo de 1990, convocada conjuntamente por UNESCO, UNICEF,

BID y BM, se reafirmó que aun cuando ya hacia más de cuarenta años se había afirmado por las naciones, la Declaración Universal de los Derechos Humanos señalando que toda persona tiene derecho a la educación, pero que pese a grandes esfuerzos, millones de seres humanos continúan inmersos en la pobreza, privados de escolaridad en el analfabetismo, señalaron que más de la tercera parte de los adultos del mundo carecen de acceso al conocimiento impreso y que mucho menos lograron completar el ciclo de educación básica. A la par las naciones enfrentan gigantescos problemas como: Aumento a la deuda externa, decadencia económica, incremento en la población, las guerras, la violencia, la degradación del medio ambiente, entre otros. Estos problemas frenan los esfuerzos para satisfacer las necesidades básicas de aprendizaje y, a su vez, la falta de educación básica que sufre un porcentaje importante de la población impide a la sociedad hacer frente a esos problemas con vigor y determinación.

Por tanto, los participantes en la conferencia definieron la educación básica como la prioridad para la presente década, reiterando el derecho de todos a la educación con el compromiso de actuar en colaboración, dentro del ámbito de responsabilidades que a cada uno confiere, tomando las medidas necesarias para alcanzar los objetivos, apelando a los gobiernos, a las organizaciones interesadas y a los individuos.

Recordando que la educación es un derecho fundamental de hombres y mujeres, de todas las edades en el mundo entero, reconociendo que puede contribuir a lograr un mundo con mayor seguridad, sano, próspero y ambientalmente más puro y que al mismo tiempo favorece el progreso social, económico y cultural, en tolerancia y en cooperación internacional. Consciente de que la educación es una condición indispensable, aunque no suficiente, para el progreso personal y social; observando que los saberes tradicionales y el patrimonio cultural autóctono tienen una utilidad y una validez por sí mismos y que en ellos radica la capacidad de definir y de promover el desarrollo; a la vez constatando que, en términos generales, la educación que hoy se imparte adolece de graves deficiencias, que

es menester mejorar su adecuación y su calidad por lo tanto debe ponerse al alcance de todos.

Consciente de que una adecuada educación básica es fundamental para fortalecer los niveles superiores de la educación y de la enseñanza así como la formación científica y tecnológica y, por consiguiente, para alcanzar un desarrollo autónomo, reconociendo la necesidad de ofrecer a las generaciones presentes y venideras una visión ampliada de la educación básica con un renovado compromiso a favor de ella, para hacer frente a la amplitud y a la complejidad del desafío, proclama la Declaración Mundial sobre Educación para Todos, bajo diez artículos, destacando lo siguiente:

Satisfacción de las Necesidades Básicas de Aprendizaje. “El atraso a la reforma puede menoscabar el crecimiento y recíprocamente, la reforma oportuna puede reportar beneficios en términos de crecimiento económico y reducción de la pobreza”¹ de tal manera la educación básica, puede contribuir a reducir la pobreza, al aumentar la productividad, mejorar la salud y al proporcionar los conocimientos, capacidades y aptitudes esenciales para la participación activa de los individuos en la sociedad y economía. Para el logro de tal reforma, el Banco Mundial y el Banco Internacional de Desarrollo contribuyeron con el sector educativo de los países en desarrollo con apoyo económico a los gobiernos en calidad de préstamo. Y en México se reorganiza el sistema educativo y se firma el acuerdo nacional para la Modernización de la Educación Básica.

El Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica 1992 que suscriben el Gobierno Federal, los gobiernos de cada entidad federativa de la República Mexicana y el Sindicato Nacional de los Trabajadores de la educación buscan estrategias de Modernización en el orden educativo, para enfrentar los cambios de los retos actuales de la educación, no obstante los avances, el reto de la cobertura educativa subsiste, por ello el compromiso de los gobiernos federales

¹ Coraggio, J. (1995). La Educación según el Banco Mundial, Edit. Niño y Dávila, México Pág. 84.

y estatales de incrementar la tasa de crecimiento del producto interno bruto, al gasto en educación, “para una mayor disponibilidad de los recursos significa la ampliación de la cobertura, pero no implica necesariamente el mejoramiento en la calidad de la educación”², por lo tanto se revisaron dos aspectos tales como: los contenidos y materiales educativos, la motivación y preparación del magisterio.

También se propuso la ampliación del calendario escolar a doscientos días de clase en el aula, más recursos, más días efectivos de clase, mejorar programas, libros de texto, materiales y maestros adecuadamente estimulados pueden impactar en la cobertura y calidad educativa, sí se dan a través de un sistema que supere los obstáculos e ineficiencias del centralismo y la burocracia.

El Acuerdo Nacional señala y reconoce a la educación como el campo decisivo para el porvenir de la Nación y reitera el concepto de Educación Nacional labrada en el curso de nuestra historia, así como también reconoce como otra línea fundamental de la estrategia la reorganización del sistema educativo.

Con la Reorganización del Sistema Educativo, el régimen federal ha sido la organización política natural del país para lograr, en la rica diversidad de sus regiones, la unidad nacional, sin embargo en la realidad no se da ese respeto total a la diversidad. Esta organización fue ratificada desde la Constitución Política en 1917, el federalismo educativo es avalado por la Constitución Política como el derecho que debiera ser a la educación que expresa en forma precisa el Art. 3ro. Este señala que “Todo individuo tiene derecho a recibir educación. El Estado – federación, estados, Distrito Federal y municipios-, impartirá educación preescolar, primaria y secundaria. La educación preescolar, primaria y la secundaria conforman la educación básica obligatoria”³. Esto es lo que se señala, como un derecho en ambos documentos, pero no se atiende y se acompaña con la obligación del estado para hacerlo realidad, por lo tanto existe inequidad. De la última reforma al artículo 3° y 31° de la Constitución Política de los Estados

² Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. (1992). DOF. México. Pág.18

³ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. (2008). SEP. México. Pág. 7

Unidos Mexicanos, establece la obligatoriedad de la Educación Preescolar, en consecuencia la educación básica obligatoria, comprende doce grados de escolaridad. Estos servicios se presentan en el marco del federalismo. En el siglo veinte el sistema federalista ha sido el medio para conjuntar objetivos, aglutinar fuerzas y cohesionar labores. En razón de estas virtudes políticas se recurre al federalismo para articular el esfuerzo y la responsabilidad de cada entidad federativa, de cada municipio y del Gobierno Federal, con el propósito de alcanzar una educación básica de calidad.

El Ejecutivo Federal traspasa y el respectivo gobierno estatal recibe, los establecimientos escolares con todos los elementos de carácter técnico y administrativo, derechos y obligaciones, bienes muebles e inmuebles, con los que la Secretaría de Educación Pública venía prestando el servicio, en todos los estados, estos asumieron el traspaso pero no la responsabilidad que esto conlleva ya que la educación sigue siendo centralista

Por lo tanto, “el Ejecutivo Federal se compromete a transferir recursos suficientes para que cada gobierno estatal se encuentre en condiciones de elevar la calidad y cobertura del servicio de educación a su cargo, de hacerse cargo de la dirección de los planteles que recibe, de fortalecer el sistema educativo de la entidad federativa, y cumplir con los compromisos que adquiere el Acuerdo Nacional.”⁴ El gobierno federal propiciará la equidad para que los gobiernos estatales, aporten mayor presupuesto a la educación en sus estados, así como también promoverá la participación dinámica y comprometida de los municipios.

Esta transferencia no implica de modo alguno la desatención de la educación pública por parte del Gobierno Federal. El Ejecutivo Federal vigilará en toda la República el cumplimiento del Artículo Tercero Constitucional, así como de la Ley Federal de Educación y sus disposiciones reglamentarias. Que en su Artículo 3° establece que “El Estado está obligado a prestar servicios educativos para que

⁴ Acuerdo Nacional para la Modernización Educativa. (1992). DOF. México. Pág.6

toda la población pueda cursar la educación preescolar, la primaria y la secundaria. Estos servicios se prestarán en el marco del federalismo y la concurrencia previstos en la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos y conforme a la distribución de la función social educativa establecida en la Ley⁵. Asegurará el carácter nacional de la educación y, en general, ejercerá las demás atribuciones que le confieren los ordenamientos aplicables. Es importante destacar que el carácter nacional de la educación se asegura principalmente a través de una normatividad que sea observada y aplicada de manera efectiva en todo el territorio del país. En tal virtud, el Ejecutivo Federal promoverá y programará la extensión y las modalidades del sistema educativo nacional, formulará para toda la República los planes y programas para la educación preescolar, primaria, secundaria y normal, autorizará el uso de material educativo.

Cabe destacar que para lograr la firma del acuerdo los gobiernos de los estados reconocen al sindicato Nacional de Trabajadores de la Educación como el titular de las relaciones laborales colectivas de los trabajadores de base que prestan sus servicios en los establecimientos y unidades administrativas que se incorporan al sistema educativo estatal. Este sindicato es quien aglutina al mayor número de agremiados en toda Latinoamérica.

Por otro lado, el Acuerdo Nacional busca una mayor participación estatal e involucra a los municipios en las tareas educativas, para ello promueve la creación de consejos municipales de educación, a fin de que exista un órgano que apoye y fomente la educación en cada localidad. Los gobiernos estatales harán lo conducente para que, cada municipio este encargado de dar mantenimiento y equipamiento a las escuelas, por lo tanto se promueve la participación social con colaboración de cuantos intervienen en los procesos educativos: maestros, alumnos, padres de familia, docentes, directivos y autoridades educativas de las distintas instancias de gobierno; esto redundará en una comunicación más directa

⁵Ley General de Educación. (2005). última reforma 4 de Enero del 2005. SEP. México. Pág. 4

y fluida que estimule la participación para entretejer una red de comunicación e interés común.

Uno de los puntos que aborda el Acuerdo Nacional es la participación social y la creación de los consejos escolares de participación social se sustentan en la Ley General en el Art. 69. Que a la letra dice: “La autoridad escolar hará lo conducente para que en cada escuela pública de educación básica opere un consejo escolar de participación social”⁶. Estos consejos escolares de participación social estarán integrados por: Padres de familia, representantes de sus asociaciones, maestro distinguidos, representantes de su organización sindical, directivos de la escuela, exalumnos; así como de los demás miembros de la comunidad interesados en el desarrollo de la propia escuela. Este consejo conocerá el calendario escolar, las metas educativas y el avance de las actividades escolares, con el objeto de coadyuvar con el maestro a su mejor realización; tomará nota de los resultados de las evaluaciones que realicen las autoridades educativas; propiciará la colaboración entre maestros y padres de familia; podrá proponer estímulos y reconocimientos de carácter social a alumnos, maestros, directivos y empleados de la escuela; estimulará, promoverá y apoyará actividades extraescolares que complementen y respalden la formación de los educandos; llevará a cabo las acciones de participación, coordinación y difusión necesarias para la protección civil y la emergencia escolar; alentará el interés familiar y comunitario por el desempeño del educando; podrá opinar en asuntos pedagógicos; contribuirá a reducir las condiciones sociales adversas que influyan en la educación; estará facultado para realizar convocatorias para trabajos específicos de mejoramiento de las instalaciones escolares; respaldará las labores cotidianas de la escuela y, en general, podrá realizar actividades en beneficio de la propia escuela.

⁶Servicios Educativos Integrados al Estado de México, (2005), Compendio de Normatividad Educativa, Programa de Carrera Magisterial, .SEIEM. México, Pag.24

Como punto medular el Acuerdo Nacional, contempla la revaloración de la función magisterial, reorientando los contenidos que abordaran los maestros desde su formación; creando cursos de capacitación emergente para actualizar a todos los docentes en servicio; la implementación de carrera magisterial, con un sistema de promoción horizontal, donde los maestros participan de forma voluntaria e individual, con el propósito de contribuir a elevar la calidad de la educación, reconociendo y estimulando la labor de los profesores, a la vez refuerza el interés por la actualización y supervisión permanente de los docentes, promueve el arraigo y la vocación magisterial y apoya a los profesores que prestan sus servicios en zonas de bajo desarrollo, así como también da puntaje adicional a quienes trabajan con alumnos con discapacidad con o sin necesidades educativas especiales. Esto se puede corroborar ya que las estadísticas de inscripción y asistencia a los cursos de carrera magisterial demuestran la participación e interés de los docentes por actualizarse aprovechando la oportunidad que la dependencia proporciona de irse actualizando.

Transformar el sistema de educación básica para asegurar una formación de ciudadanos de una comunidad democrática que les proporcione conocimientos y capacidad para incrementar la productividad que ensanche las posibilidades de movilidad social y eleve la calidad de vida de la sociedad en general, por ello el acuerdo concibe a la educación como el pilar del desarrollo del país bajo dos preceptos: conformando contenidos y materiales pertinentes para la formación de ciudadanos y fortaleciendo el financiamiento para mejorar la infraestructura de la planta física de los planteles.

Por lo tanto el lema del Plan Nacional de Desarrollo fue: Hacer de la Educación el gran proyecto de nación y es a partir de la reforma educativa que se trabajó bajo cuatro líneas de Acción: renovación de planes y programas (Preescolar y Primaria), transformación de la gestión, actualización del personal docente y directivo en servicio y producción y distribución de materiales educativos.

1.2. Reformulación de los Contenidos y Materiales Educativos

Los Planes y Programas de Educación Básica, contaban con casi veinte años de vigencia, durante ese tiempo, sólo se realizaron reformas esporádicas y fragmentadas, hoy muestran grandes deficiencias.

La Metodología curricular desde un enfoque constructivista la constituyen los trabajos vinculados al constructivismo psicológico. Esta concepción postula que el conocimiento se produce mediante un prolongado proceso de construcción, elaboración de esquemas, modelos, teorías, que inducen al alumno a su contrastación y replanteamiento.

Un trabajo representativo de esta vertiente es el de César Coll (1987-1990), quien ha dirigido el proceso de reforma curricular de la educación básica española⁷. En México, el programa de Educación preescolar sustenta sus principios pedagógicos en el triángulo interactivo que Coll sostiene Alumnos- Escuela- Docentes. Coll considera conveniente disponer de un modelo de diseño curricular base, unificado para toda la enseñanza obligatoria desde preescolar hasta secundaria, en las modalidades normal y especial que responda a principios básicos y adopte una misma estructura curricular en dichos niveles, que a la par debe ser lo suficientemente flexible para adaptarse a cada situación particular. Postula la existencia de criterios universales cognitivos; la capacidad de generalizar, recordar, formar conceptos, razonar lógicamente, por mencionar algunos, pero su puesta en práctica efectiva depende de la naturaleza de los aprendizajes específicos que brindan las experiencias educativas, mismas que modulan el desarrollo personal.

Sin dejar de reconocer el peso que tienen en la estructuración del currículum escolar los aspectos antropológicos, disciplinares, pedagógicos y sociales, el autor

⁷ Servicios Educativos Integrados al Estado de México, Revista Tecnológica y Comunicación Educativas, (1993). SEIEM. México. Número 21. Pág. 19.

desarrolla los de tipo psicológico ya que, en su opinión, afectan a todos los elementos configurativos del currículum.

El marco de referencia del modelo lo constituyen los enfoques cognitivos en sentido amplio, destacando los siguientes: la teoría del origen sociocultural de los procesos psicológicos superiores de Vygotsky; la psicología cultural de Michael Cole; la teoría del aprendizaje verbal significativo de David Ausubel; la teoría de la asimilación de Mayer; Las teorías de los esquemas inspiradas en el enfoque del procesamiento humano de información, y la teoría instruccional de la elaboración de Merrill y Reigeluth.

El modelo de Diseño Curricular Base asume una concepción constructivista del aprendizaje escolar, en tanto sitúa la actividad mental constructiva del alumno en la base de los procesos de desarrollo personal que trata de promover la educación escolar. Es también una concepción constructivista de la intervención pedagógica, pues deben crearse las condiciones adecuadas para que los esquemas de conocimiento que construye el estudiante sean los más correctos y ricos posibles.

Así mismo, el Diseño Curricular Base en México se fundamenta tanto en un marco legal, como en los resultados de una serie de análisis socio-antropológicos, psicológicos, pedagógicos y epistemológicos. A partir de ahí, establece tres niveles de concreción: primero, se especifican los objetivos generales del ciclo, las tareas curriculares pertinentes, en función de las cuales define objetivos generales y terminales; simultáneamente, delimita bloques de contenido y orientaciones didácticas para dichas tareas. Los bloques de contenido se desglosan en: hechos, conceptos y principios, procedimientos y valores, normas y actitudes.

En el segundo nivel de concreción se realiza el análisis y secuenciación de los bloques de contenido. Finalmente, en el tercer nivel, deben desarrollarse ejemplos de programación atendiendo a los diversos supuestos establecidos. Para Coll, el currículum escolar es una subcategoría de prácticas educativas, que coexiste con

otras no menos importantes, la educación familiar, la influencia de los medios masivos de comunicación, las actividades de recreación, entre otras. Aunque es innegable que los autores latinoamericanos han desarrollado ideas originales, las tendencias educativas predominantes siguen impuestas por los países desarrollados.

En lo que se refiere a la secundaria y comenzando con el primer grado, se reimplementa el programa por asignaturas, sustituyendo al programa por áreas establecido hace casi dos décadas. Se reforzó marcadamente la enseñanza de la lengua del español y las matemáticas, aumentando a cinco horas semanales la impartición de clases de ambas materias en lugar de las tres horas. En la secundaria también se restablecerá el estudio sistemático de la historia, tanto universal como de México, la geografía y el civismo.

Para la primaria se aplicará un Programa Emergente de Reformulación de Contenidos y Materiales Educativos, cuyos objetivos específicos son: Fortalecer en los seis grados el aprendizaje y el ejercicio asiduo de la lectura, la escritura y la expresión oral, haciendo énfasis en los usos del lenguaje y la lectura, se abandonará el enfoque de la lingüística estructural, vigente desde principios de los años setenta.

Reforzar a lo largo del ciclo el aprendizaje de las matemáticas, subrayando el desarrollo de la capacidad para relacionar y calcular las cantidades con precisión, y fortalecer el conocimiento de la geometría y la habilidad para plantear claramente problemas y resolverlos. En la enseñanza de la materia se desechará el enfoque de la lógica matemática, también introducido hace casi 20 años. Restablecer en la primaria el estudio sistemático de la historia, la geografía y el civismo, en lugar del área de ciencias sociales. Reforzar el aprendizaje de aquellos contenidos relacionados con el cuidado y la salud del alumno, y acentuar una formación que inculque la protección del medio ambiente y los recursos naturales.

Junto con esa propuesta temática, se presentarán al maestro sugerencias de actividades y estrategias didácticas que diversifiquen sus posibilidades en relación con los temas más importantes. Estas guías no serán un conjunto de instrucciones rígidas, uniformes y exhaustivas, pues está demostrado que ese tipo de material es inconveniente y poco útil. Las guías pretenden orientar y sugerir, en el marco de lineamientos claros, y cada maestro las adaptará a su estilo de trabajo y a las condiciones de sus alumnos y de su escuela.

En el nivel de preescolar desde el programa de 1981 se introdujo el constructivismo en el discurso pedagógico, que representó un avance importante con respecto a la concepción sobre las capacidades y procesos de aprendizaje de los niños, bajo el enfoque pedagógico de Jean Piaget. En respuesta a los planteamientos de la modernización educativa, la Dirección General de Educación Preescolar, se dio a la tarea de elaborar un nuevo programa en 1992 que se estructuró en cuatro dimensiones de desarrollo: afectivo, social, intelectual y física; definiendo a una dimensión de desarrollo como: “La extensión comprendida por un aspecto de desarrollo, en la cual se explicitan los aspectos de la personalidad del sujeto.”⁸ Se planteaba al niño preescolar como un ser en desarrollo con características físicas, psicológicas y sociales propias cuya personalidad se encontraba en proceso de construcción con una historia individual y social, producto de sus relaciones familiares y de su entorno, se consideró como un ser biosicosocial únicamente para su estudio ya que el desarrollo es un proceso integral.

Con este programa se introdujo el método de proyectos considerado como una propuesta de trabajo flexible en su aplicación y que además responde al principio de globalización “El proyecto es una organización de juegos y actividades que se desarrollan en torno a una pregunta, un problema o a la relación de una actividad

⁸ Secretaría de Educación Pública, Bloques de Juegos y Actividades del Desarrollo de los Proyectos en el JN (1993). SEP. México Pág. 11

concreta.”⁹ El proyecto se estructuraba en tres etapas, además se incluyeron contenidos y propósitos educativos y un conjunto de juegos y actividades para el trabajo pedagógico en las diferentes dimensiones. Como apoyo a las educadoras se publicó un cuaderno de bloques, juegos y actividades. Este método hasta cierto punto fue rígido apegado a una secuencia de pasos a seguir. Se basó en un tema general propuesto por los niños que casi siempre era propiciado por la docente quien retomaba temas del programa anterior.

En el 2004, la educación preescolar se implementa una reforma total. De conformidad con los resultados de la consulta nacional, se diseñó un nuevo programa. Para su aplicación se realizaron acciones de capacitación a todos los involucrados; así como la dotación del nuevo programa, volúmenes complementarios y lecturas de apoyo para cada docente y directivo; se dotó de computadoras a los J.N. de organización completa. Para los alumnos de tercer grado se distribuyó el cuaderno de materiales para actividades y juegos educativos recortable y acompañado de su guía de aplicación para padres. Estos materiales se otorgaron a nivel nacional. Se dota de algunos materiales de construcción para mejorar la infraestructura de los planteles, renovar libros, e incrementar materiales de construcción de ciencia, de representación y acervo bibliográfico, este tan esencial para la actualización, para constituir una educación básica de calidad, no basta con la reformulación de contenidos y materiales también es esencial que el educando desde preescolar comience a comprender los principios éticos y las aptitudes que lo preparan para una participación creativa y constructiva en la sociedad moderna. Esto supone conocer las características de la identidad nacional y el alcance de los derechos y obligaciones del individuo, así como una primera información sobre la organización política y las instituciones del país. Una educación básica procura, también, un nivel cultural afín a nuestra civilización y a la historia nacional, y forma la personalidad fundándola en valores tales como: la honradez, el respeto, la confianza y la solidaridad, que son indispensables para una convivencia pacífica democrática y productiva.

⁹Secretaría de Educación Pública, Programa de Educación Preescolar, (1992). SEP México. Pág. 13.

En el PEP 04, se observan cambios importantes en la concepción sobre el desarrollo y aprendizaje, señala que ambos procesos influyen mutuamente y se involucran tanto en el ámbito cognitivo y del lenguaje como en el social-afectivo y físico. La teoría de Vygotsky resumen que: “Los niños construyen el conocimiento, el desarrollo no puede considerarse aparte del contexto social, el aprendizaje puede dirigir el desarrollo y el lenguaje desempeña un papel central en el desarrollo mental.”¹⁰ Al igual que Piaget, Vygotsky creía que los niños construyen su propio conocimiento, que no simplemente reproducen pasivamente lo que se les presenta. Piaget señala que la construcción cognitiva ocurre sobre todo en la interacción con los objetos físicos. Para Vygotsky, en cambio, la construcción cognitiva está mediada socialmente, está siempre influida por la interacción social presente y pasada; lo que el maestro le señala al alumno influye en lo que éste construye. De ahí que tanto la manipulación física como la interacción social son necesarias para el desarrollo del niño.

Otra teoría importante es la de las Inteligencias Múltiples postulada por Howard Gardner quien señala que cada persona posee todas las inteligencias y que éstas por lo general trabajan juntas de manera compleja, las define en siete tipos: Lingüística-Verbal, Lógico-Matemáticas, Musical, Visual-Espacial, Corporales-Kinestésicos, Interpersonales y Personales. Esta visión plural de las inteligencias es útil para apoyar al alumno donde tiene mayor dificultad para su desarrollo y mejorar sus oportunidades y opciones de educación.

El programa de educación preescolar , está centrado en competencias entendidas como: “un conjunto de capacidades que incluyen conocimientos, actitudes, habilidades y destrezas que una persona logra mediante procesos de aprendizaje que se manifiestan en su desempeño en situaciones y contextos diversos”¹¹. Inicialmente, el término competencia surgió en el ámbito laboral, pero en

¹⁰ Vygotsky. (2004). En Herramientas de la mente. El aprendizaje en la infancia desde la perspectiva de Vygotsky. SEP. México, Pág. 14

¹¹ Secretaría de Educación Pública, Programa de Educación Preescolar. (2004) SEP. México, Pág. 22

educación es empleado para conocer que saben hacer los alumnos a determinada edad, este diseño por competencias toma sus insumos de varias fuentes: sociocultural e histórica, epistemológica, neuropsicológica y pedagógica.

Esta currícula tiene como finalidad propiciar que el JN, brinde un espacio de socialización que colabore con el desarrollo integral de los preescolares, brindando oportunidad de aprendizaje para su vida futura, la función de la educación preescolar al igual que otros niveles educativos es eminentemente social y formativa.

El JN constituye un espacio para que los pequeños convivan con sus pares y con adultos, permite agradablemente el tránsito del niño del ámbito familiar al ambiente social de mayor diversidad, con nuevas exigencias que adquirirá un carácter formativo, propicia una serie de aprendizajes relativos a la convivencia social; estas experiencias constituyen el desarrollo de la autonomía y socialización; presenta oportunidades para desarrollar las capacidades de pensamiento que constituyen la base del aprendizaje permanente y de acción creativa. Este nivel tiene propósitos tendientes a desarrollar sus capacidades, la curiosidad, la atención, la observación, la formulación de preguntas y explicaciones, la memoria, el procesamiento de la información, la imaginación y creatividad; así como sus potencialidades mediante el diseño de situaciones didácticas destinadas específicamente al aprendizaje. Entonces la educación preescolar prepara al niño para una trayectoria exitosa en su educación subsecuente y fundamentalmente para su vida personal futura.

Los fundamentos del Programa de Educación Preescolar, se basan en los avances de la investigación sobre los procesos de desarrollo y aprendizaje infantil. Coinciden en identificar un gran número de capacidades que los niños desarrollan desde muy temprana edad e igualmente confirman su gran potencialidad de aprendizaje, luego entonces, conocer las características infantiles es el primer fundamento. El segundo, es reconocer al alumno en su medio social y natural, en

conjunto con los cambios sociales y culturales que han impactado, en la estructura familiar; la desigualdad de oportunidades, la urbanización ha sido factor de influencia en el medio así como los medios de comunicación. Por último tiene un sustento en el marco jurídico legal.

El programa tiene carácter nacional. Establece propósitos fundamentales para la educación preescolar. Contiene un conjunto de principios, está organizado a partir de competencias, tiene carácter abierto, esta organizado en seis campos formativos.

Los doce propósitos fundamentales definen la misión de la educación preescolar y expresan los logros que se espera tengan los niños y las niñas que la cursan. Son la base para definir las competencias a favorecer mediante la intervención educativa y son la guía para el trabajo pedagógico. Estos propósitos se irán favoreciendo de manera dinámica e interrelacionada dependiendo del clima que se genere en el aula y en el propio plantel. Este programa contiene doce propósitos fundamentales, por lo tanto la educadora no tendrá que diseñarlos para realizar su quehacer educativo, solo elaborará situaciones didácticas que propicien el favorecimiento de competencias que facilite el proceso de desarrollo y aprendizaje que aunque son dos procesos distintos están interrelacionados e influyen mutuamente, involucran el ámbito cognitivo, el lenguaje, lo social, lo físico, las experiencias, los retos que enfrenten y el apoyo que reciban para avanzar de un nivel de logro con ayuda, a un nivel de logro independiente. En la medida en que los niños enfrenten tareas cada vez más difíciles, pero que estén en condiciones de resolver, surge un nuevo nivel de desempeño; en este proceso, los pequeños adquieren no solo conocimientos, sino habilidades, estrategias para actuar y nuevas conductas; con estas acciones se da un gran paso, de una educación preescolar centrada en propiciar la maduración a una educación que dé prioridad al desarrollo cognitivo en los pequeños. Así como de una rutina establecida al diseño y puesta en práctica de situaciones de aprendizaje oportunas

y variadas; del método a la competencia como punto de partida para organizar la intervención educativa.

El logro de los propósitos de un programa educativo por correcta que sea su formulación, solo se concreta en la práctica, cuando su aplicación se realiza en un ambiente propicio y bajo prácticas congruentes con estos propósitos. Por esta razón se incluyen un conjunto de principios que dan sustento educativo. Estos principios pedagógicos se agrupan en tres aspectos: Características infantiles y procesos de aprendizaje, estos señalan que los niños y las niñas llegan con conocimientos previos que son la base para continuar aprendiendo, entonces la función de la educadora es fomentar y mantener el deseo de conocer, el interés y motivación por aprender en interacción con sus pares tomando como base el juego. Otro principio aborda la diversidad y equidad, el jardín de niños como espacio de socialización y aprendizaje debe propiciar la igualdad de derechos entre niños y niñas independientemente de sus diferencias sociales socioeconómicas y culturales, integrando también a los alumnos con necesidades educativas especiales con ó sin discapacidad. En relación con la intervención educativa, que es otro de los principios pedagógicos, se señalan las formas de enseñanza, la innovación en las prácticas así como la extensión y vinculación para la colaboración mutua entre el espacio socializador y la familia para favorecer el desarrollo de los niños.

La organización del programa se sustenta en los propósitos fundamentales que son la base para la definición de las competencias que se espera logren los alumnos. Una vez definidas las competencias que implica el conjunto de propósitos fundamentales, se ha procedido a agruparles en los siguientes campos formativos: Desarrollo personal y social, Lenguaje y comunicación, Pensamiento matemático, Exploración y conocimiento del mundo, Expresión y apreciación artística y Desarrollo físico y salud.

1.3. La Función del directivo a partir el acuerdo para la modernización educativa.

A partir de la firma del Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica (ANMEB), se genera en nuestro país una amplia actividad en torno a la Gestión Escolar, al plantear como tarea sustantiva la reorganización del sistema educativo se sientan las bases para el federalismo educativo, para una nueva participación social en la educación; así mismo, se plantean la reformulación de los contenidos y materiales educativos, como también la revaloración de función magisterial. Con ello surge la imperante necesidad de fortalecer al directivo, considerando que a diferencia de la función docente, él no recibe una formación profesional para el desempeño de su función. Es de gran relevancia su papel en el proceso de innovación en los centros escolares. Por lo que se hace necesario fortalecer las facultades de decisión y organización, que potencialice la capacidad de definir roles, de liderazgo para promover que los integrantes de la institución educativa se comprometan con la innovación y éstos estén dispuestos a realizar todos los ajustes y modificaciones necesarias, él será el primero en adquirir el compromiso del cambio. El papel del directivo debe centrarse en: La construcción y mantenimiento de relaciones interpersonales entre los docentes. Ser positivo, honesto, dar confianza, facilitar la comunicación e involucrar a todos los docentes, prestar atención a las diferentes necesidades de cada docente, establecer objetivos y prioridades; dejar claros los compromisos, objetivos y metas, aprender de errores y aceptar riesgos; coordinar el trabajo, asignando roles y delegando responsabilidades dentro de una estructura que ayude a la colaboración entre el centro y sus miembros, que se involucre activamente, escuche y responda positivamente a las ideas y quejas de los miembros sin amenazar ni violentar sus sentimientos; cuidar del trabajo, de los miembros y de su reputación teniendo la capacidad objetiva para valorar fortalezas y debilidades en orden a preservar y construir una mejor realización de la práctica y remediar deficiencias.

El directivo no solo tendrá conciencia de los papeles que desempeña dentro de su función, también fortalecerá sus competencias. En este sentido el término

“competencia es una parte profunda y duradera de la personalidad que puede predecir la conducta en una variedad de situaciones del puesto. Además, la competencia permite saber quien hace algo bien o mal medido a través de un criterio específico o estándar”¹², entonces las competencias incluyen conocimientos, habilidades y otras características individuales que implican poder desempeñar con éxito tareas específicas. Por lo tanto, el directivo debe adquirir competencias básicas para el desarrollo de su función, estas son:

Competencia ética: permite actuar razonablemente en el contexto de las relaciones interpersonales; al mismo tiempo exige la comprensión del contexto socio-cultural asumiendo un compromiso social como una tarea definitiva. Competencia comunicativa: capacidad de interactuar comunicativamente en un contexto, manteniendo una interrelación dialógica desarrollando la capacidad de interpretar y comprender el mundo natural y social; y dando apertura a la participación colectiva en toma de decisiones que les competen, es decir viviendo una democracia participativa, en que los sujetos reconocen los contextos y significan sus acciones. Competencia pedagógica, permite apoyar a la cultura áulica ligada a la lectura y la interpretación, a la discusión y a la reflexión, a la capacidad de predecir y configurar que es necesario para actuar con responsabilidad, con el deseo y con la voluntad de saber.

Competencia interactiva: capacidad de comunicarse y entenderse con el otro, viviendo la tolerancia, la convivencia y la cooperación, promoviendo el respeto por lo propio y lo diferente, reconociendo errores con el fin de superarlos, con la certeza de que no hay conocimientos acabados. Gestar en colectivo actividades retadoras e innovadoras por medio de: “La gestión escolar esto implica que todos los profesionales que actúan en el establecimiento compartan el conocimiento sobre las condiciones existentes, sobre los recursos dispensables y los problemas

¹² Servicios Educativos Integrados al Estado de México, Antología El Directivo: Competencias Básicas para el Desarrollo de su Función. (2004-2005). SEIEM. México, Pág. 28

así como las intensiones que afectan la calidad del servicio en las escuelas”¹³. La gestión escolar la han interpretado los directivos como sinónimo de administración, entendida como una actividad gerencial. La gestión está cargada de diversos significados y éstos dependen de los enfoques teórico-metodológicos que la sustenten y del contenido axiológico que se le otorgue.

Desde este punto de vista de las demandas, el desempeño y la calidad de una institución educativa está en la calidad de los “productos que genera”: los alumnos, en función de la adaptación y utilidad que este producto tenga en el entorno social. Ante este reto, se debe desarrollar en los educandos las habilidades de búsqueda, selección, organización, procesamientos y uso de la información, además de brindar múltiples oportunidades para fortalecer en ellos la autonomía con relación a su forma de apropiarse de los conocimientos. Tendrá que favorecer el desarrollo de competencias para que por sí mismo pueda hacer uso crítico y creativo de estas y aprenda a aprender dentro y fuera de la institución durante toda su vida. Una variante de este enfoque, vigente y hegemónico en la actualidad, es la que analiza la calidad de la educación en función de la producción de los recursos humanos funcionales a los nuevos requerimientos de la globalización de la economía. Por lo tanto, la gestión escolar tiene como prioridad reorientar el ejercicio de la función de los directivos escolares y fortalecer sus competencias profesionales, de tal modo que ejerzan eficazmente sus funciones académicas y promueven el mejoramiento continuo de la calidad de la escuela. Logrando con ello promover la transformación de la organización y el funcionamiento cotidiano de los centros escolares para asegurar que el personal docente y directivo asuman colectivamente la responsabilidad y un cambio de actitud en el proceso educativo, estableciendo relaciones de colaboración entre si y con el entorno social de la escuela, generando compromiso con el mejoramiento continuo de la calidad y la equidad de la educación.

¹³ Mello, N. (2004). Nuevas Propuestas para la Gestión Educativa. Conaliteg. SEP. México. Pág. 66

Que se geste la función directiva eficaz en los centros educativos para potenciar la organización escolar, es aceptable. También la necesidad de la dirección de un gobierno dentro de los grupos humanos organizados, pero podemos encontrar algunas divergencias en cuanto al modo de ejercer esa responsabilidad. Gómez Dacal especifica que “la dirección es un elemento esencial para establecer el orden social, y por lo tanto es indispensable en el orden constituido por la comunidad educativa”¹⁴. El tema tiene amplias repercusiones, e importancia, en la acción directiva escolar, sobre todo en cuanto a la estructura, las responsabilidades, la participación y en sí para la eficacia global de la organización. En este momento ya no se considera que la figura del director sea autoritaria, hoy el tipo de dirección que nuestro tiempo está exigiendo no puede ser ya la centralista, autocrática o basada en un autoritarismo. Es precisamente por las desviaciones de la verdadera naturaleza de la dirección, por el abuso del poder o por la búsqueda de intereses particulares en lugar de los del bien de la comunidad, que durante mucho tiempo las palabras jefe y director han sido sinónimos de represión y se les ha interpretado como un atributo de poder coercitivo, más que como una forma de servicio a la sociedad. Por ello debemos rescatar y reivindicar la figura del director, desde la supervisión, están vinculadas de manera práctica y directa con el buen funcionamiento de una organización directiva.

Autoridad y poder son conceptos que deben actualizarse en la práctica, pero no en su contenido negativo, sino como elementos necesarios para ejercer una tarea de alta responsabilidad. Es interesante descubrir en distintas investigaciones sobre organización y dirección escolar que el personal implicado en los centros está demandando de sus directores una actuación que atienda no sólo a los aspectos técnicos, administrativos o didácticos, sino también a cuestiones humanísticas y de valores trascendentes. Por lo tanto, en las corrientes contemporáneas se habla

¹⁴ Gómez, G. (1986) Administración Educativa. Diccionario de Ciencias de la Educación, Madrid, Anaya, Pág. 35.

de la misión del director, las responsabilidades del mismo, en cuanto a representar como ejemplos de la cultura y valores de cada uno de ellos.

La contemporaneidad está requiriendo de una dirección integral, participativa, basada en el ejercicio de una autoridad auténtica que sepa respetar la libertad humana y que pueda ayudar a distribuir también responsabilidades en una labor de equipo. Una dirección que auténticamente esté constantemente en servicio a la comunidad, llena de sentido y de valores, que contagie y dinamice la colaboración constructiva de todos. Para ir formando una filosofía que oriente la práctica de la dirección educativa habrá de reconocerse que ésta tiene su origen y sentido en la autoridad, su significado y finalidad es el ejercicio auténtico de una vocación de servicio hacia la comunidad e incluye necesariamente el poder de decisión de quien es responsable de unificar esfuerzos para avanzar en el bien común del centro. Una vez reconocida la naturaleza de las instituciones educativas, se constata que el bien de la comunidad se traduce en una educación de calidad, coherente con las necesidades de las personas y de acuerdo al momento socio-histórico que se vive.

La dirección eficiente se manifiesta en el centro educativo con la realización de una conexión técnica administrativa, con una coordinación humanística, en una coordinación y administración de los recursos y materiales integrados y coherentes a los fines para generar en los centros escolares una educación de calidad. Un directivo comprometido con su labor es el elemento clave para promover y difundir estos cambios. Emplea el trabajo colaborativo escolar, como una estrategia, que los conduzca a una modificación en el comportamiento del personal docente que están inmersos en el proceso enseñanza- aprendizaje. Algo que no se ha venido reflejando en su totalidad; ya que al realizar las reuniones de Consejos Técnicos Consultivos, y hacer el análisis, de diferentes temáticas, no hay participación del directivo por falta de elementos teórico-metodológicos, que minimizan el desempeño de su función por lo que no se ha propiciado un cambio total en la gestión escolar.

Se entiende que la gestión requiere un responsable; para que esta sea adecuada, dicho responsable ejercerá su liderazgo y debe vincularse con el quehacer central de la escuela: formar a los alumnos. Pero también sabemos que la gestión escolar no se reduce a la función del director, sino que la relaciona con el trabajo colegiado del personal y con las interrelaciones que se establecen entre los diferentes actores de la comunidad educativa incluyendo la comunidad externa y de éstos entre sí. Gestión, por otra parte, es un sustantivo que denota acción, una acción, por otra parte, de carácter creativo. Como tal, supone cierta intencionalidad y cierta direccionalidad de los sujetos involucrados. Por eso, “gestión escolar se asocia con la planeación escolar, así como con el quehacer cotidiano en el que dicha planeación se va ejecutando. Así, las interrelaciones que la escuela establemente favorece, y la forma como procura que se tomen las decisiones, no son fruto del azar, sino de la intencionalidad colectiva combinada con las tradiciones históricas y la cultura que esta colectividad ha venido construyendo”¹⁵. Se pretende hacer de la función directiva, una gestión escolar de forma equilibrada, para mejorar la calidad de los centros escolares. “La escuela no puede transformar a la sociedad, pero si puede contribuir a que la transformación, sea de calidad, que se centre en la calidad de las personas, y que conduzca a una mejor calidad de vida”¹⁶. Se hace necesario mejorar y transformar, la gestión escolar de los involucrados en el proceso educativo, para generar en los preescolares aprendizajes significativos que le permitan desenvolverse autónomamente, que desarrollen capacidades de aprender a aprender.

Santos Guerra señala que, la calidad de las instituciones escolares tiene como supuesto la posibilidad de una actuación relativamente autónoma de los centros educativos y además de que los integrantes de la comunidad educativa tienen en sus manos las claves de la comprensión. Lo más importante no es sólo que pueden saber sino que pueden transformar.

¹⁵ Secretaría de Educación Pública, Antología de Gestión Escolar. (2004). SEP. México, Pág. 160

¹⁶ Schmelkes, S. (2001). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. SEP. Conaliteg. México Pág. 29

Por lo tanto, la “calidad depende de las personas que laboren en la escuela por que son ellas las que pueden adaptar las medidas uniformes de las políticas a los contextos específicos”¹⁷. Se requiere de un cambio de actitud, de la voluntad de transformar y propiciar modificaciones sin perder de vista que también la calidad es un proceso, por lo tanto tenemos que mejorar los procesos para lograr mejores niveles de aprendizaje efectivos en los alumnos, para que estos mejoren son fundamentales las relaciones, entre el colectivo escolar, la relación en el aula y la relación con los padres de familia, mejoran la calidad de los procesos que redundan en generar procesos educativos de calidad.

Beltrán Llavador y San Martín Alonso, señalan que: para que una organización logre ser flexible y creativa ha de contar con lo siguiente: La autoridad colegiada y no jerarquizada, la toma de decisiones es participativa y no exclusiva, la comunicación es abierta y no restrictiva, la estructura es versátil y no rígida, se admite que los recursos se controlen de manera dispersa y no centralizada.

Para generar una cultura de cambio y promover la participación el director cuenta con una herramienta: el Consejo Técnico Escolar. Es el instrumento representativo de las diversas manifestaciones de la comunidad educativa. El espacio de consejo técnico es lugar para el contraste de opiniones, el intercambio personal y la toma de decisión. Ahí es donde el director puede ir instaurando poco a poco el clima, modos, vivencias y actitudes positivas para crear una comunidad educativa que propicie una visión prospectiva. Para este fin este espacio hay que entenderlo no sólo como un medio para solucionar problemas, sino también un vínculo de elección y aprendizaje. La participación como forma de organización y funcionamiento reporta muchas ventajas a la Comunidad Educativa: Aprovechamiento racional de los recursos, distribución de las tareas y diversificación del trabajo. riqueza de puntos de vista, aportación de apoyo y respaldo a las iniciativas, colaboración en la resolución de conflictos, en la toma de decisiones y en la realización de proyectos, asunción de las funciones propias,

¹⁷ Ibidém Pág. 47

intercambio de información y experiencias, trabajo en equipo, negociación y corresponsabilidad, tanto en la elaboración como en el desarrollo de los proyectos de la escuela, formación de personas tolerantes, abiertas y flexibles, aportación de datos y conocimientos sobre las peculiaridades e intereses de todos los sectores y del entorno escolar, así como aumento en el grado de satisfacción y mejora del clima de relaciones de las personas implicadas en el proceso.

Para realizar la gestión escolar, el directivo emprende un conjunto de estrategias, relacionadas entre sí, para promover y posibilitar las acciones pedagógicas de su centro de trabajo. Es por medio del proyecto, donde “se identifican problemas específicos, se da una organización interpretativa y se construyen acciones que intenten resolverlos”¹⁸. En el proyecto escolar se plantea lo que se pretende hacer, se definen objetivos, se decide una organización, programación, estrategias y acciones que se evalúan para un ajuste o replanteamiento en forma periódica, este proyecto será el fruto del consenso de todos los integrantes para que cada uno lo haga suyo y valore su intervención para el logro de la meta deseada.

Para que esto se logre es importante la conformación del grupo de trabajo en cada plantel, ya que existe personal de diferente perfil profesional, años de servicio, historicidad, valores, formas de enseñanza, por mencionar algunas. “Este grupo de trabajo es el construido por los docentes que trabajan en una misma unidad educativa, en el se gestan y desarrollan las tareas pedagógicas”¹⁹, esta es una modalidad de trabajo muy fructífera; pero requiere de un directivo comprometido con su labor, ya que es el elemento que centra los esfuerzos alrededor de esos desafíos, empleando el trabajo colaborativo escolar, como una estrategia que le conduzca a una modificación en el comportamiento en el proceso enseñanza-aprendizaje y que produzca un cambio de cultura en su institución.

¹⁸ Servicios Educativos Integrados al Estado de México, Antología de Gestión Educativa. (2003). SEIEM. México, Pág.13

¹⁹ Ibidem. Pág.22

APARTADO 2 LA GESTION ESCOLAR EN EL AMBITO EDUCATIVO.

Es de gran importancia comentar que en el nivel preescolar poco se ha hablado del liderazgo del docente, y me pregunto cuál es realmente este y me ha llevado a buscar en que consiste.

2.1 El Liderazgo del Docente en el Aula

Considero que este liderazgo se ha visualizado en ocasiones como una mala influencia en contra del directivo, pero debo de argumentar que estas inquietudes por los docentes sólo son manifestaciones pedagógicas, ya que si bien es cierto, son los docentes los principales actores de la tarea educativa: “El profesor ha de ser indiscutiblemente el líder del aula, el liderazgo puede y debe ser compartido con los aprendices, pero la responsabilidad de esta función recae sobre el adulto que por profesión, tradición y ley esta a cargo del grupo”²⁰.

El docente que desempeña su función como líder, se manifestará seguro de sí mismo y propiciará un clima favorable, en donde los alumnos y docentes aprendan de manera conjunta, favoreciendo sus competencias docentes, que deberán ser expuestas en el quehacer educativo. Todos los individuos poseemos una gran gama de competencias, de las cuales tenemos más desarrolladas unas que otras. La función de la docencia requiere la competencia laboral que significa “Capacidad de ser efectivo, capaz, apto, idóneo para llevar a cabo la tarea, que se requiere en un puesto específico”²¹. Para la función del ejercicio de la docencia se tendrán que desarrollar primeramente las competencias “Central o básicas; son las que se refieren a aquellas que se adquieren en la escuela para moverse en la vida de manera funcional: disciplina, comprensión lectora, matemáticas básicas, capacidad para planear, ejecutar, hablar correctamente, ser críticos y hacer juicios

²⁰ Tomlinson, A. El Aula Diversificada. (2003). SEP. México. pág. 58

²¹ Frade, L. (2007). Desarrollo de Competencias en Educación Básica. Edición Tonalli. México. Pág. 52

sobre la propia capacidad”²². Para posteriormente iniciar el favorecimiento en sus propios alumnos, así como también las competencias para la vida que en términos de la autora nos señala lo siguiente: “Capacidad es el conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas, actitudes, valores, creencias y principios que se ponen en juego para resolver los problemas y situaciones que emergen en un momento histórico determinado, el que le toca vivir al sujeto que interactúa en el ambiente”²³. Es por ello la ocupación por hacer del quehacer docente en el aula las transformaciones e innovaciones en la práctica educativa. La docente de este nivel se caracteriza como creativa y espontánea; cotidianamente suele demostrar excesiva confianza en la posibilidad de improvisación, el mago que se saca de la manga conejos, cintas, palos, alambres, entre otros.

Es posible introducir modificaciones durante las interacciones concretas en el aula cuando se tiene en la manga, los diferentes recursos de acción pensados y escritos con anterioridad, la planeación, son y han sido objeto de discusiones, preocupaciones, adhesiones y rechazos. Podría afirmar que se trata de una tarea problemática dentro de las múltiples tareas docentes; generalmente suele ser considerada como una de esas tareas burocráticas que exige la institución, restándosele la importancia que tiene como anticipación y organización del quehacer de profesional de la educación. En la planeación tiene que calcular con precisión la cantidad y calidad de materiales que deberá utilizar, estipular tiempos que posiblemente durará, contemplara los recursos humanos y materiales necesarios, el apoyo de los padres de familia y formas de evaluar la acción, así como también su propia intervención para contar con parámetros para el replanteamiento.

La planificación de la intervención educativa es un recurso indispensable para un trabajo docente eficaz, permite establecer los propósitos educativos que pretende,

²² Frade, L. (2007). Desarrollo de competencias en Educación Básica. Edición Tonalli. México. Pág. 52

²³ Ibidem 52 Frade,

así como también las formas organizativas adecuadas, prever los recursos didácticos y tener referentes claros para la evaluación del proceso educativo de los niños y las niñas de su grupo escolar. “La planificación es un conjunto de supuestos fundamentados que la educadora considera pertinentes y viables parqué los niños avancen en el aprendizaje de acuerdo con los propósitos planteados”²⁴. Planificar significa pensar “sobre lo que se puede hacer”, viene determinado por las percepciones que el profesor tiene sobre “lo que se debe hacer”, de sus propios alumnos y el contexto en que trabaja. Pensar lo que se puede hacer a partir del deber hacer no es una tarea fácil, se constituye en una tarea problemática, que requiere una competencia profesional, saber procedimental, “que se adquiere paulatinamente en la marcha del proceso experiencial. No se aprende a planificar de un día para otro, se necesita tiempo; sin embargo, aunque la experiencia brinde mayores herramientas, siempre es posible mejorar su concreción.”²⁵

En nuestro contexto es una tarea que, en la mayoría de los casos, se realiza en soledad y en casa; en la tranquilidad, o no, de un fin de semana, o en reuniones con las compañeras. Representa, además, un producto escrito que pone de manifiesto los procesos mentales del docente, descubriendo, revelando y develando sus saberes. Puede ser por esto, que los docentes muestran tanta dificultad para dejar la marca por escrito. Sabido es, sin embargo, que una buena planificación no necesariamente demuestra lo que ocurre en la realidad del aula, y que una buena situación didáctica muchas veces no ha sido escrita con claridad y precisión.

Nuestro punto de partida acerca de la planificación es que debe presentar la explicación de los deseos de todo educador para hacer de su tarea un quehacer organizado, científico y mediante el cual pueda anticipar sucesos y prever algunos resultados, incluyendo por supuesto la constante evaluación de ese mismo

²⁴ Secretaría de Educación Pública, Programa de Educación Preescolar. (2004). SEP. México, Pág. 41

²⁵ En 0 a 5. La educación en los primeros años II, núm. 10, febrero, Buenos Aires, Novedades Educativas, Pág. 40.

proceso e instrumento. El contar con este instrumento anticipador da cuenta de que el docente ha querido darle sistematicidad y organización a su tarea. Es una acción necesaria e imprescindible, cualquiera que sea el nivel en que nos desempeñemos, y sobre todo en el nivel preescolar, donde gran parte de la tarea se desenvuelve en el marco de espontaneidad, que, aunque bien intencionados, han llevado al devaluó y pérdida de la intencionalidad pedagógica. Por ello no puede ser considerado como una definición rígida e invariable, ya que ni la planeación más minuciosa puede prever todas las situaciones que pueden surgir en un proceso tan vivo como el trabajo con los niños. Es por eso la necesidad de la apertura a la reorientación y al ajuste, a partir de la valoración que se vaya haciendo en el desarrollo de la actividad misma. Hablar de planificación didáctica es hablar de un docente, que ordena su pensamiento para decidir qué enseñar, cómo enseñar, cuándo enseñar, cómo se desarrollarán las tareas, tomando en cuenta los recursos institucionales y situacionales disponibles. El punto de partida suele ser la evaluación de los procesos grupales, sus puntos débiles y fuertes. Es hablar de un docente que toma decisiones sobre la marcha del proceso de enseñanza y aprendizaje de sus alumnos, organizando y bocetando las posibles soluciones a los problemas individuales y del grupo, creando situaciones de enseñanza que se define por la imposibilidad de predecir lo que puede ocurrir en las aulas del Jardín de Niños.

Aunque sea redundante, sabemos que no todo lo que ocurre se puede prever ni anticipar; sin embargo, la única forma que tiene el docente de no perderse en el caos de los sucesos del aula es a través de una exhaustiva planificación de sus futuras acciones. La planificación sirve “como instrumento o recursos que da seguridad y confianza al docente; seguridad en el sentido de que le permite seguir una línea coherente o continua en su enseñanza, enlazando contenidos y actividades, seguridad en el sentido en que se constituye en algo de dónde agarrarse, una especie de fuente de ideas, abanico de posibilidades que los profesores tienen a la mano”²⁶. Un profesional autónomo es aquel que tiene

²⁶ Secretaría de Educación Pública, Programa de Educación Preescolar 2004, SEP. México. Pág. 41

conciencia de que se mueve constantemente en el terreno de los valores y de los conflictos por la repercusión moral y política de sus prácticas. Elabora, experimenta y desarrolla un conocimiento práctico siempre tentativo y provisional que legitima su intervención. Es deseable que los docentes de nivel preescolar tomemos conciencia de la repercusión moral y política de nuestra tarea, aunque trabajemos con niños de cinco años, para elaborar y anticipar las situaciones a desarrollar en el aula; que tomemos conciencia de la necesidad de una mayor sistematización a la hora de preparar la actividades, aunque se trabaje con niños pequeños que poco entienden sobre estas cuestiones. Entonces planificar significa ponerse a pensar de lo que vale la pena enseñar y cómo merece la pena hacerlo. Cabe agregarle a esta afirmación la reflexión acerca de lo que vale la pena en este momento del grupo tomando en consideración las prescripciones curriculares. Qué pueden aprender los niños en este momento, qué necesitan saber antes de enseñarles a jugar este nuevo juego, cuáles son los instrumentos cognitivos de que disponen en este momento para no repetir lo que ya sabe.

Estas son algunas de las cuestiones que permitirán a los docentes ajustar, modificar, reasegurar la marcha de los procesos de enseñanza, desarrollando las competencias profesionales para el desempeño de su función, entendidas sintéticamente como la “capacidad de utilizar el saber adquirido para aprender, actuar y relacionarse con los demás, son el referente para organizar el trabajo docente”²⁷. Una intervención educativa para favorecer el desarrollo de competencias en los niños requiere tener como rasgo organizativo, una amplia flexibilidad, ello permite a la educadora definir cómo organizará su trabajo docente y qué tipo de actividades realizará. Antes de seleccionar y diseñar la actividad deberá clarificar la competencia a favorecer, haciendo una revisión al diagnóstico. Dicho planteamiento se sustenta en la idea de que no hay un solo método para hacer las cosas, sino muchos recursos y formas de trabajo, se escogen por su pertinencia y por su utilidad para lograr en los niños los aprendizajes esperados. Otro aspecto a decidir es la función a realizar durante el desarrollo de las

²⁷ Ibidém. 41

actividades, en ocasiones será necesario una mayor presencia y dirección de su parte, y en otras será más adecuado dejar fluir la actividad y mantenerse, pero podrá modificar su función en la actividad de acuerdo con la forma a desarrollar con los alumnos y se involucren en ella. De acuerdo con lo expresado anteriormente, el docente deberá realizar durante las primeras semanas de trabajo, actividades de diagnóstico, para conocer a los alumnos y paralelamente iniciar el establecimiento de un buen ambiente en el aula.

El conocimiento de los alumnos y del programa se constituye en los fundamentos para planificar el trabajo durante el ciclo escolar. “La experiencia y los resultados de investigaciones recientes en el ámbito de la pedagogía indican que no existe una forma o método único que resuelva todas las necesidades que implica el trabajo con los niños”²⁸. La docente organiza la planificación didáctica, tomando en cuenta las competencias de sus alumnos e implementando diversas modalidades para favorecer los aprendizajes de los niños. “No existe un programa que sirva para todo o para una pedagogía que sea mejor, muchas estrategias son útiles para propiciar que los niños y las niñas aprendan; la instrucción iniciada y dirigida por la docente o iniciada por los niños, la enseñanza a través del juego o actividades estructuradas, el trabajo con compañeros de otros grupos”²⁹. Por lo que yo he observado, el docente es quien modifica sus formas de enseñanza e implementa diversas acciones para involucrar a sus alumnos en diferentes actividades que los hagan reflexionar favoreciendo sus competencias.

Los Elementos del Triángulo Interactivo que Influyen en el Proceso Enseñanza Aprendizaje, el programa de educación preescolar los contiene, esta constituido por diez principios básicos agrupados en tres aspectos que dan sustento al curriculum. César Coll señala que para que se produzcan aprendizajes, es indispensable la interacción conformado por: Intervención docente Profesor, características y procesos de aprendizaje Alumno y diversidad y equidad Escuela.

²⁸ Secretaría de Educación Pública, Programa de Educación Preescolar, (2004). SEP. México. Pág. 121

²⁹ Ibidem Pág. 121

De esta manera el programa de educación preescolar los plantea. Es un triángulo equilátero, en cuyos vértices esta el profesor, alumno y escuela. Se hace necesario que el docente este en la cima del ángulo ya que este será el líder y como tal debe ser seguro de sí mismo y sabedor que no lo sabe todo y que cada día también el aprende y en ocasiones aprende de sus propios alumnos, pero que tiene el poder para encontrar las respuestas. “Los profesores deben estimular los puntos fuertes de sus estudiantes y hacerlos superar los escollos que encuentren en el aprendizaje. Esto sólo puede hacerse mediante el uso de diferentes técnicas”³⁰. Para conseguir que la enseñanza y el aprendizaje sean efectivos, es preciso que el docente conjugue los principales elementos del curriculum: Los contenidos, el proceso, el producto. El contenido será aquel que el alumno debe llegar a conocer, hechos conceptos y principios y será capaz de hacer habilidades como resultado de la interacción.

Durante el proceso, el alumno tendrá la oportunidad de dar sentido a los contenidos y procesándolos para apropiarse de ellos, en el aula, por medio de actividades planificadas, una actividad será efectiva: si tiene un propósito docente claramente definido, si se centrar la atención en conceptos claves, que todas las actividades tengan significado y que el alumno este enterado de ello; que también plantee nuevos retos que llevan a la reflexión; creando analogías, modelos, metáforas, símbolos o imagen de concepto; plantear y responder a nuevas variables en una situación problemática; propiciar aprendizajes autónomos. Y sobre todo el docente tendrá que valerse de la motivación y una actitud positiva para hacer que sus alumnos comprendan su entorno y emprendan acciones para mejorarlo, por ende este será el producto.

Desde la perspectiva de la concepción constructivista, el alumno antes de ingresar a la escuela llega con conocimientos y capacidades previas. En este marco, la orientación y guía del profesor será de ayuda en el proceso de construcción de significados y atribuciones que den sentido al aprendizaje escolar. “El principio de

³⁰ Tomlinso, C. (2003). El Aula Diversificada. SEP. México, Pág. 113

ajuste de ayuda educativa presenta como el principio explicativo básico de una enseñanza capaz de promover óptimamente el aprendizaje³¹, entonces los alumnos aprenderán a partir de orientaciones de ayuda que se le ofrecen y que el mismo propicie con sus pares, por lo tanto el docente es el elemento clave en esta combinación.

Otro de los elementos del trinomio interactivo es la escuela. Esta deberá ofrecer a los niños y niñas oportunidades formativas independientemente de sus diferencias físicas, socioeconómicas y culturales tal y como fue estipulado en el tratado de Jomteim, como una educación para todos. Así como el respeto a la diversidad propiciando una educación con equidad para cubrir realmente sus necesidades. Por tanto, la escuela como espacio de socialización y aprendizajes, propiciará la igualdad de derechos, teniendo en cuenta que “el aprendizaje es un proceso externo, que va en paralelo con el proceso de desarrollo físico”³². Aprendizaje y desarrollo son procesos distintos, relacionados de manera compleja. Para que se dé un óptimo aprendizaje, deben darse las condiciones necesarias. Dadas las diferencias individuales la relación entre estos dos conceptos puede ser diferente en cada niño. La docente debe ajustar sus métodos y técnicas constantemente, esto representa un gran reto.

En el aula los alumnos no sólo aprenden contenidos que el docente enseña, sino también del modo como este realiza el proceso, lo he escuchado de padres de familia al decir, mi hijo habla y se comporta como su maestra. En el aula se vive y aprende en democracia, así como se aprenden valores y se practican principalmente el respeto al compañero y sus pertenencias, a guardar silencio para escuchar opiniones, se respeta la diversidad y se aprende a dar ayuda a los pequeños que presentan necesidades educativas especiales con o sin discapacidad. Cuando la docente atiende en su grupo a un alumno con NEE con o sin discapacidad tiene un gran reto al hacer modificación en actividades y

³¹ Ibidem Pág. 50

³² Vygotsky. (1960). Escritos Escogidos de Psicología. Moscú. Pág. 440

materiales. El docente no solo ejerce y pone en práctica su liderazgo en el aula, sino también cuando realiza juntas, reuniones, pláticas, cierre de actividades, con padres de familia o da informes de avances de los niños, también cuando asigna comisiones con ellos. Participa activamente en la organización de actividades del plantel, asume su responsabilidad en el cumplimiento de comisiones y las realiza y es capaz de retomar el rol de algún docente y del propio directivo si el caso lo requiere.

Por su responsabilidad y presencia en el aula, el docente es la clave del cambio, no puede haber mejora sin él, se atreve a innovar por cuenta propia, contribuye con el cambio de cultura del Centro de Trabajo. Son vitales los esfuerzos individuales y colectivos como indicadores y promotores de la mejora. Pero donde el liderazgo y el ambiente escolar son hostiles de manera notable y sistemática, los esfuerzos del docente tendrán un resultado escaso, efímero o inexistente. Aquí la figura del directivo es decisiva y dará sustento al profesionalismo del docente, caminando en paralelo realizarán el diagnóstico para saber cual es la cultura de la escuela, sus valores, tradiciones, supuestos, creencias y métodos para que en colaboración comprendan la situación y emprendan las estrategias para mejorar. Así como también el directivo tiene que conocer las fortalezas y debilidades de las y los docentes para iniciar un verdadero desafío en su liderazgo.

2.2 El Liderazgo del Directivo

La naturaleza y las características de la escuela, la complejidad de la tarea educativa y los múltiples requerimientos a los que deben responder, son algunas razones que hacen que éstas, como en cualquier otra organización formal, requiera de una líder entendida esta función como “el proceso de influir en otros para trabajar con entusiasmo en el logro de objetivos comunes”³³.

El liderazgo se entiende como la capacidad de tomar la iniciativa, gestionar, convocar, promover, incentivar, motivar y evaluar a un grupo o equipo. Cabe

³³ <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo> Julio 10, 2008.

señalar que existe una regla fundamental en las relaciones personales que el líder de nuestros centros escolares debe hacer suya para el ejercicio de su desempeño, esta dice: no pongas a las personas en tu lugar sino ponte tú en el lugar de las personas, en la medida que el director sea empático con el docente podrá entender la situación por la que éste pasando. La clasificación del liderazgo es de acuerdo a como se ejerza, estos pueden ser: El liderazgo carismático, es aquel líder que tiene la capacidad de generar entusiasmo; líder desarrollador es capaz de promover el desarrollo del potencial de las integrantes del equipo; líder autócrata, asume toda la responsabilidad de toma de decisiones, inicia las acciones, dirige, motiva y controla a los subalternos; líder participativo utiliza la consulta como punto de partida. No delega su derecho a tomar acuerdos finales, señala directrices específicas, pero si consulta ideas y opiniones sobre muchas decisiones que le incumben; líder liberal este delega su autoridad por su tipología el liderazgo más frecuente puede ser: El liderazgo formal es aquel que preestablece la organización, ya sea por sus méritos, estudios y antigüedad o por que de acuerdo al escalafón le corresponde; Liderazgo informal, cuando en algún centro de trabajo el director se ausenta y un docente tiene que realizar la función.

De acuerdo a la relación existente entre el líder y sus colaboradores, se puede hablar de: a) Liderazgo autocrático, cuando el líder es el único en el grupo que toma las decisiones acerca del trabajo y la organización, sin justificarlas en ningún momento. Los criterios de evaluación utilizados por el líder no son conocidos por el resto del grupo, la comunicación es unidireccional entre el líder y el subordinado; b) Liderazgo democrático, es aquel que toma decisiones tras potenciar la discusión del grupo, agradeciendo las opiniones de sus seguidores. Los criterios de evaluación y las normas son explícitas y claras, cuando hay que resolver un problema, el líder ofrece varias soluciones entre las que el grupo tiene que elegir; c) Liderazgo liberal "laissez faire", el líder adopta un papel pasivo, abandona el poder en manos del grupo, en ningún momento juzga ni evalúa las aportaciones de los demás miembros del grupo, los integrantes del grupo gozan de toda libertad y cuentan con el apoyo del líder solo si se lo solicitan.

Según el tipo de influencia del líder con sus subordinados son: a) Paternalista, es aquel que ejerce un liderazgo moral, empático, apapachador con sus colegas; b) liderazgo transformacional o carismático, el tiene la capacidad de modificar la escala de valores, las actitudes y las creencias de los seguidores; c) Las principales acciones de un líder carismático son: discrepancias con lo establecido y deseos de cambiarlo, propuesta de una nueva alternativa con capacidad de ilusionar y convencer, y el uso de medios no convencionales e innovadores para conseguir el cambio y ser capaz de asumir riesgos personales.

Entonces “El líder es la persona que reconoce que el poder radica en los demás, facilita el éxito de su gente, es técnicamente capaz, tiene don de gentes que cautiva y entusiasma a sus seguidores, sabe cómo influenciar en las ideas y las acciones de otros para alcanzar las metas del grupo u organización, tiene una amplia visión conceptual y carácter bien definidos; está armado de disciplina, persistencia, escucha su voz interior, se expresa por medio de sus obras, concientiza y reflexiona todo lo que hace. El líder inspira confianza y aprende de los buenos consejeros y se entrega a un sueño por lograr”³⁴. Son múltiples los requerimientos a los que a diario se ve involucrado un directivo escolar, por ello debe retomar características de distintos tipos de liderazgo para responder adecuadamente a las demandas. Puede ser que en alguna ocasión falle en el desempeño de sus papeles, pero esto será el principio de su crecimiento y desarrollo potencial de su liderazgo.

El ejercicio eficaz de la función directiva demanda el conocimiento profundo de los propósitos educativos, de los principios generales y de las bases legales que orientan y norma el sistema educativo en su conjunto, así como las implicaciones de estos elementos en la enseñanza, en la organización y el funcionamiento cotidiano de la escuela. La tarea de dirigir requiere de bases que permitan además

³⁴ Servicios Educativos Integrados al Estado de México. la Función del Directivo en el Trabajo Escolar (2006). SEIEM. México. Pág. 17

de la realización de actividades administrativas, valores permanentemente la situación de la institución escolar, especialmente en lo que concierne al cumplimiento de su misión. “Los directivos son profesores que representan a la comunidad educativa y administrativa que se encarga de garantizar el buen funcionamiento del Centro de Trabajo”³⁵. El papel del directivo es fundamental, la calidad requiere un nuevo tipo de liderazgo, basado en la experiencia y en la convicción personal. El director debe ser el primero y más comprometido responsable de la calidad educativa, debe fungir como auténtico líder, capaz de motivar, facilitar, estimular el proceso de mejoramiento de la calidad.

Condiciones, Contenidos y Estrategias Directivas: Querer, Saber, Poder. La primera exigencia es que realmente se quiera ejercer el rol directivo para no desarrollar la función meramente protocolaria o gerencial o por el deseo del Estatus o poder. Se trata de realizar tareas de coordinación de forma democrática, ayudar al equipo a elaborar, planificar, desarrollar y evaluar un proyecto educativo rico y coherente es la base del acierto. No se trata de hacer lo que se ama sino de amar lo que se hace. La segunda es saber, no referido a reglamentos, legislación, acuerdos, por destacar algunos, no como única exigencia, que el directivo, debe manejar. Me refiero a conocimientos sobre: dinámica e integración de grupos, organización escolar, psicología del aprendizaje, corrientes pedagógicas y sobre sociología de la educación. La tercera exigencia es poder, este va a depender del tamaño de la escuela, la escasez de recursos, de la preparación de los profesores y de su autonomía. Para mejorar la función directiva no basta con modificar el discurso, hay que modificar la práctica. Habrá que hacerlo bajo un marco normativo que le de sustento al quehacer cotidiano de la función directiva.

Por lo común, se considera y llama autoridad a todo aquel que ejerce algún tipo de influencia sobre un grupo determinado. Este tipo de autoridad ordinaria debe identificarse como autoridad institucional, circunstancial o por título, es decir

³⁵ Servicios Educativos Integrados al Estado de México, La Función del Directivo en el Trabajo Escolar. (2006). SEIEM. México. Pág. 9

aquella cuyo origen es externo al sujeto que la recibe, independientemente de la calidad moral de la persona y que con mayor exactitud debe llamarse poder. El autentico concepto de autoridad es de orden ético, por eso se le llama autoridad moral, la cual se gana y construye éticamente sirviendo a los demás.

La autoridad moral es un concepto cuyo origen y naturaleza es de orden ético – trascendental – constructivo y esencial, mientras que el poder es de orden situacional – relativo jerárquico y formal; el concepto de autoridad se encuentra vinculado con la idea de poder aunque su origen y finalidad sean distintos. La autoridad moral requiere transitar de lo teórico – abstracto a lo práctico – concreto por medio de dos condiciones:

El líder de un centro escolar debe tener la capacidad de persuadir a sus colaboradores. Toda autoridad moral goza siempre de algún tipo de poder. Sin embargo, tener algún tipo de poder no significa tener una verdadera autoridad; el poder influye de manera temporal o limitada y la autoridad moral lo hará de manera permanente, de acuerdo a las circunstancias que prevalezcan en ese momento, así el poder deberá entenderse como un medio al servicio de la autoridad mas como un fin que lo convierte en una fuerza desprovista de razón, utilizada como instrumento de presión, operación, abuso e injusticia. “A una autoridad se le sigue por admiración y respeto. Autoridad significa dejar crecer y hacer superar, enfrentando la pasividad hartazgo y apatía que prolifera en la sociedad.”³⁶ Un gran líder en el ámbito educativo requiere ser sensible, ser sabio, actuar conforme a la razón; tener conocimiento antes de actuar ser humilde implica respeto así mismo y a los otros, escuchar a los otros para conocerlos profundamente y comprenderlos, reconocer los saberes y las limitaciones de si mismo y los saberes de los otros, así como de los errores propios para aprender y crecer.

³⁶ Servicios Educativos Integrados al Estado de México, Antología de Gestión Escolar, Programa Nacional de Carrera Magisterial. (2003). SEIEM. México. Pág. 117

En este sentido la acción comunicativa aparece como plataforma para alcanzar las metas fijadas de un líder colectivo, sustentada en el significado de compartir lo que se tiene, erradicando el temor a descubrir a si mismo desde los planes, efectos, medios, anhelos, relaciones interpersonales, al amparo de la libertad de pensar, de ser y de hacer, puede diferenciar una libertad responsable de un libertinaje; aspirando al desarrollo de un modelo educativo que recupere para las generaciones futuras, valores sociales y trascendentes, autonomía, democracia, libertad, igualdad, justicia, solidaridad, cooperación, convivencialidad, respeto, así como algunas cualidades humanísticas; valentía, tolerancia, humildad, sabiduría, alegría de vivir. Ello nos remite a definir las cualidades y conductas de todo líder, En actitud puedo señalar: generosidad: disciplina y hábito de dar, sin necesidad de recibir, originando relaciones colaborativas; valentía, a pesar de temer algo, se reconoce el temor, se controla y se utiliza la energía que brinda para luchar por sus convicciones; implica poder observar en qué momento es necesario hacer frente a algo; convicción: comprometerse con la vocación, con las metas, con los objetivos, porque se saben positivos y justos, sin depender de la anuencia de la gente, de lo contrario se estaría preocupado por agradar y no por hacer lo debido; nadie valora a las personas que carecen de convicción, que no tienen coraje ni determinación.

La sabiduría no en presunción de lo que el líder sabe, sino actuar conforme a la razón, el riesgo: conlleva la posibilidad de equivocarse, pero las acciones tienen una razón de ser: modificar la realidad. De inspiración motivación: es intrínseca, se genera en uno mismo y es responsabilidad de cada uno construirla con esmero, claridad y responsabilidad, de manera trascendental, pasión: es una fuerza interior que permite a quien tiene pocas habilidades ser capaz de impactar a otros, con mucha más fuerza. Las personas apasionadas desbordan los niveles usuales de energía y ponen su vida no sólo en completar su misión personal, adicionalmente lo hacen con entrega. Un gran líder, es aquel que desborda tal pasión por lo que hace, que sólo de verlo actuar inspira a sus seguidores a ser mejores personas.

Este grandioso líder será congruente entre lo que piensa, dice, siente y hace. Ya que esta persona, es aquella que es capaz de vivir de tal manera, que integra en una unidad de acción sus convicciones, creencias, pensamientos, palabras y emociones; credibilidad e integridad: todo líder debe saber ser flexible, pues las costumbres, las tradiciones y los gustos de cada persona son diferentes, lo que lo obliga a ser suficientemente hábil para hacer que cada tipo de persona se sienta aceptada, respetada y entendida. Sin embargo, los principios de cada persona no pueden sujetarse al vaivén de las circunstancias o de los deseos de los demás. Los individuos debemos saber admirar quienes somos en toda situación; la integridad consiste en tener el valor y la disciplina de vivir de acuerdo con nuestras convicciones y principios más profundos, aún en las situaciones más difíciles; de interrelación: disposición y presencia: hacer sentir su presencia física y emocional y disposición para estar al tanto de las necesidades de sus seguidores; requieren de su líder atención, respeto y empatía; comunicación: significa compartir, y sólo se puede compartir lo que se conoce y en especial lo común, compartir lo verdaderamente humano sueños, metas, planes, miedos, anhelos y proyectos de vida: capacidad de escuchar, respeto y atención frente a otro ser humano; escuchar quejas, peticiones y sugerencias de los seguidores, lo cual no se traduce necesariamente en la obligación de darles una respuesta afirmativa, sino atender a una necesidad emocional; un líder visionario entiende la necesidad de ventilar y expresar todo aquello que molesta o necesita el grupo; convence y negocia: generando territorios comunes en los que puede construir alianzas y consensos, toda vez que en cualquier relación humana se interactúa con personas que tienen valores, metas y puntos de vista diferentes. Todo líder, es suficientemente creativo para generar condiciones en las que todos ganen. Para ello, hay que transitar de las posiciones personales a los intereses comunes.

Con base en las cualidades antes señaladas, se han percibido algunos aspectos centrales, a partir de los cuales se puede perfilar el desempeño del directivo profesional o líder efectivo en la gestión escolar, este al tener como finalidad orientar un proyecto institucional propio, que impulse la autonomía institucional

local; es necesario que desarrolle ciertas características para dirigir una gestión escolar efectiva, en pro de la comunidad escolar como son: ser democrático, no autoritario; pero que si se convierta en una autoridad, teniendo claridad en las metas, teniendo gusto y calidad en lo que hace. Ser dialógico; implica desarrollar habilidades comunicativas para que esa comunicación escolar sea mutua entre maestros y colegas, entre niños y maestros, impulsando las relaciones dialógicas en las aulas, donde se vivan dinámicas construidas entre directivos, maestros y alumnos, donde se escuchen las voces de los niños con respeto; así mismo, en la comunicación entre los maestros deberá imperar el respeto con ciertas normas de tono y amabilidad. De tal forma que el director necesita implementar normas para aprender a escuchar, a participar, respetar y ponerse en el punto del vista del otro para poder aprender de los demás; ser positivo; implementando el trabajo colegiado con esa misma forma de participación de disfrute, de diálogo, de compartir, de innovar, de aprender a equivocarnos. El trabajo colegiado es entendido como el hecho de agrupar profesionales colegas, todos con la misma meta, ser participe en la formación de maestros; enseñando a los docentes a trabajar en colaboración con la comunidad escolar; evaluador; al crear espacios de autoevaluación y coevaluación entre los maestros; ser colaborador; coadyuvando en la administración de la institución, y dando a conocer a los maestros el trabajo del director para que asuman que éste tiene otro tipo de trabajo aparte del técnico-pedagógico.

El liderazgo efectivo requiere elemento básico para la consolidación de proyectos, centrado en los criterios: calidad de los servicios educativos, democracia y eficiencia escolar, protagonismo del aprendizaje, atención al alumno, equidad, profesionalización y especialización del personal de la escuela; así como mayor autonomía de la institución escolar, considerando como una parte importante dentro de esta misión la cultura y los valores; ser motivado; estimulando a los maestros cuando se superan, y de alguna mane impulsando y cuestionar a los que no; ser transformador; al utilizar el conocimiento como eje de una transformación social, productiva y cultural con equidad; innovador; fomentando un centro escolar

auténtico, y en donde la estructura jerárquica es flexible. Ser una autoridad fortalecida, al impulsar la confianza en la conformación de un espacio próspero para la innovación.

La dirección se va definiendo como un estímulo, como admiración a las personas, a los equipos, a los grupos, a las instituciones y a la sociedad para caminar en el sentido de la misión institucional del poder hacer, llegando a un modelo donde existe autonomía en los centros escolares. El directivo debe conocer los planes y programas de estudio vigentes y los que dejaron de ser vigentes para entender la continuidad y el por qué de los nuevos cambios, ya que la tarea implica tener un amplio dominio del área cognitiva; a los maestros con quienes coparticipa conformando un eficaz equipo de trabajo; las teorías pedagógicas en el sentido de como son los sujetos con los que trabaja y a quienes atiende; la normatividad; la comunidad; y los alumnos.

Para el director, ser guía implica saber hacia donde va, con qué cuenta, cuál es la historia y la base de la cual va a partir hacia un nuevo concepto. Por ejemplo puede identificar estos resultados, tales actitudes de los maestros por mejorar.

También se espera sea incentivador; motivando a los compañeros a que tomen alternativas de decisión, sin imponer, reflexionar sobre esos acentos y cómo está impactando eso en la calidad del servicio que se le está dando a los alumnos; teniendo una clara visión de las características y las condiciones de la escuela; propiciador de compromisos por convicción; al estar dispuesto a buscar los caminos necesarios para erradicar lo negativo y fortalecer lo positivo.

Asimismo, considera la evaluación como un proceso para obtener información y usarla formando juicios que, a su vez, se utilizarán en tomas de decisiones; arribando a una actitud más democrática en los procesos de autoevaluación y coevaluación; es decir, el director debe impulsar una cultura de la evaluación.

Son deseables tres actitudes en quienes desempeñan la función directiva: Responsable, institucional y pedagógico. Apoyar a los maestros en el aspecto académico, encaminarlos y fortalecerlos para que realmente vivan proyectos de enseñanza aprendizaje; teniendo claro qué es lo que se quiere innovar, haciendo diagnósticos colectivos a fin de que la comunidad escolar esté consciente de los problemas y de esta forma se comprometan para resolverlos; predicando con el ejemplo, siendo él primero y él más responsable con el propósito de mejorar la calidad de la educación; debe sentirse responsable de la calidad educativa de su escuela, siendo animador de la comunidad escolar, involucrando a su personal en un proceso participativo, constante y permanente; tendrá que ser asesor; ayudando a los docentes a trabajar más inteligentemente, tendiendo a mejorar el comportamiento del ser humano, buscando que todo el mundo haga mejor su trabajo, implica contar con información de la realidad que permita realizar interpretaciones, encontrar causas y diseñar soluciones; siendo capaz de idear y de conducir estos procesos de investigación; significa aprender a medir, monitorear, evaluar, desarrollando también la capacidad de crítica y autocrítica, y la creatividad.

Ser ético; viviendo valores democráticos y otros valores como: el valor de la insatisfacción constante; el valor de querer hacer el trabajo siempre mejor; el valor de la solidaridad; el valor de poner el objetivo colectivo por encima de los intereses personales; el valor de perder el miedo a expresarse, a criticar y a equivocarse; el valor de la humildad que se manifiesta en la disposición y apertura a aprender de los demás; los valores de libertad y de justicia, entre otros. Al director le corresponde impulsar, facilitar y estimular que este proceso se dé; ser analítico; siendo capaz de discernir situaciones como: cuando la o las personas son capaces de cumplir y no lo hacen, en cuyo caso debe imponer disciplina, y cuando el o los sujetos no son capaces de cumplir, en cuyo caso debe proporcionar oportunidades de acceso a los procesos de formación necesario; orientador; al propiciar que el equipo en su conjunto reafirme y exprese en forma clara los mínimos de comportamiento esperados de los docentes.

Ser administrador; implica administrar tanto los procesos como los resultados; Inherente al desempeño de la función del directivo existe la dimensión de la gestión Directiva, el concepto de gestión escolar incluye múltiples aspectos y asuntos de la vida cotidiana de la escuela; lo que hacen el director, los docentes, las relaciones que establecen entre ellos, con los padres de familia y miembros de la comunidad; los asuntos que abordan y la forma en la que lo hacen; enmarcado en un contexto cultural que le da sentido y significado singular a su acción, que contiene normas, reglas, conceptos y representaciones que se crean y recrean en la cotidianidad escolar; para generar los ambientes y las condiciones de aprendizaje de los alumnos.

La escuela constituye un campo de acción institucional, esta dedicada socialmente a enseñar con el propósito de formar a los alumnos para contribuir a su desarrollo como personas y como ciudadanos. En ese campo hay muchos elementos acciones y prácticas que coexisten, interactúan y se articulan entre sí de manera dinámica, por lo que se influyen unos a otros. Esos elementos se pueden distinguir y clasificar según la naturaleza diferente de las acciones, pues hay elementos de índole pedagógica, otros de carácter administrativo y organizativo; otros más son de tipo social comunitario. Esa distinción permite observar que al interior de la escuela y de sus procesos de gestión existen dimensiones o planos de acción diferente pero complementaria de la acción de los docentes y del director.

Las dimensiones son, desde el punto de vista analítico, herramientas para observar, analizar, criticar e interpretar lo que sucede al interior de la organización y funcionamiento cotidiano de la escuela. Son ventanas para ver el paisaje de la vida cotidiana de la escuela para mirar lo que se hace y cómo se hace al interior de la institución. La realidad escolar es una, compleja y multidimensional. Para comprenderla se requiere hacerlo por partes; ése es el sentido y pertinencia de la elaboración de las dimensiones de la gestión escolar.

Existen, varias formulaciones diferentes, según el propósito para el que fueron elaboradas. La más común, sintética pero comprensiva, delimita las dimensiones: pedagógico-curricular, la organizativa, la administrativa y la comunitaria, que el programa de escuelas de calidad propone.

Dimensión pedagógico-curricular: Se refiere a los procesos sustantivos y fundamentales del quehacer de la escuela y sus actores: la enseñanza y el aprendizaje. En el ámbito escolar considera, por una parte, los significados, saberes y valores respecto de lo educativo y lo didáctico; cómo se entiende la enseñanza, cómo se concibe el aprendizaje, como se evalúa el desempeño de los alumnos, entre muchos más elementos; y por otra, las relaciones que establecen y los acuerdos a los que llegan el director y los docentes para adoptar el currículum. Las maneras de planear y organizar la enseñanza aprendizaje, la utilización de materiales y recursos didácticos, la realización de acciones extracurriculares, los criterios para la evaluación y acreditación de los alumnos; el seguimiento y acompañamiento entre docentes y por parte del director de las actividades de enseñanza entre otras. El uso y dominio de planes y programas; el manejo de enfoques pedagógicos y estrategias didácticas; los estilos de enseñanza, las formas de organizar y planear las actividades; las relaciones con los alumnos; las actividades, enfoques y criterios para evaluar el aprendizaje.

Dimensión organizativa: Se refiere, por una parte, al funcionamiento de la escuela, a las instancias de participación y la asignación de responsabilidades a los diferentes actores de la escuela: las comisiones docentes, el Consejo Técnico Escolar, la vinculación con la Asociación de Padres de Familia. Por otra parte, considera el conjunto de formas de relacionarse entre los miembros de la comunidad escolar y las normas explícitas e implícitas que regulan esa convivencia como, por ejemplo, el reglamento interno que identifican a esa comunidad escolar. “La vida escolar está marcada por periodos. La mayor parte de los hábitos, ritos, ceremonias, costumbres y prácticas didácticas están

condicionadas por la concepción del tiempo que se tenga en la escuela, por su disponibilidad y uso³⁷.

Dimensión administrativa: alude al complejo de tareas que permiten o facilitan el funcionamiento regular de la escuela, basadas en una coordinación permanente de personas, tareas, tiempo, recursos materiales; a las formas de planeación de las actividades escolares; a la administración de personal desde el punto de vista laboral: asignación de funciones y responsabilidades; evaluación de su desempeño, por citar algunos. La negociación, captación, manejo y control de los recursos económicos; la administración y uso del tiempo de las personas y de las jornadas escolares; la administración de los recursos materiales de la escuela, para la enseñanza, para el mantenimiento, la conservación de los muebles e inmuebles; la seguridad e higiene de las personas y los bienes; la administración de la escuela y de los alumnos registro y control escolar, estadísticas. Por su naturaleza, esta dimensión refiere también a los vínculos y relaciones que la escuela tiene como la supervisión escolar, en sus funciones de enlace entre las normas y disposiciones de la Autoridad Administrativa y el funcionamiento cotidiano de la escuela.

Dimensión comunitaria y de participación social: Hace referencia al modo en el que la escuela el director y los docentes conoce y comprende las condiciones, necesidades y demandas de la comunidad de la que es parte así como a la forma en la que se integra y participa de la cultura comunitaria. También alude a las relaciones de la escuela con el entorno social e institucional, considerando tanto a la familia de los alumnos, los vecinos y organizaciones de la comunidad, así como a otras instituciones municipales, estatales y organizaciones civiles relacionadas con la educación.

³⁷ Antúnez S. (2004). Organización Escolar y Acción Directiva. SEP. México. Pág.83

2.3 La Función del Supervisor

La supervisión escolar enlace entre las escuelas y las autoridades educativas en cualquier estado de la República Mexicana. Su función es indispensable para la mejora continua de las escuelas en materia de calidad, siempre que dicha función se desempeñe con eficacia, eficiencia y de acuerdo a un modelo de gestión estratégica congruente con las necesidades de una nueva forma de educar.

Entre las funciones que realiza la supervisión escolar se encuentran las administrativas, laborales y técnico pedagógicas, de información, comunicación y enlace; de supervisión, control, seguimiento y evaluación, así como de apoyo, asistencia y acompañamiento a las escuelas. Es evidente que la acción de la supervisión es amplia y sus tareas requieren de una atención total. Con el propósito de apoyar académicamente a los directivos, las funciones que requiere realizar son importantes para avanzar hacia una mejor calidad de la enseñanza y el aprendizaje. Son dos los aspectos que la hacen relevante: por un lado, el papel que puede desempeñar en el seguimiento del trabajo de la escuela, lo que implica promover una evaluación permanente para la mejora constante de los procesos escolares; y, por otro, en el marco del apoyo académico, a los planteles, la supervisión tiene como tarea sustancial convertirse en un mediador que facilite el trabajo del colectivo docente y del director a través de la asesoría y el acompañamiento.

La supervisión escolar, desde el momento en que se introdujo como una instancia necesaria del sistema educativo, estuvo llamada a inspeccionar los resultados y los procesos educativos de acuerdo con los propósitos, enfoques y contenidos de los planes y programas de estudio de educación básica estipulados en la legislación educativa. Sin embargo, su tarea no se agota en la inspección, vigilancia y control del cumplimiento normativo del sistema escolar, ya que ningún proceso educativo o de otra índole puede ser mejorado a partir de la sola inspección del mismo. La mejora de la calidad requiere el desarrollo de la capacidad de reconocer fortalezas y debilidades en las escuelas, pero éste

aspecto por sí mismo no es suficiente, es necesario contribuir, a través del apoyo académico del equipo de supervisión, a encontrar soluciones para los problemas y necesidades identificadas e impulsar y fortalecer la capacidad de directores y maestros para avanzar hacia la mejora constante.

Se señala a la supervisión escolar como elemento clave y estratégico para recoger las necesidades y demandas de apoyo, así como para ofrecer asesoría pertinente, oportuna y eficaz a las escuelas de su área de influencia. Por otra parte, la tarea que el sistema educativo ha depositado en los equipos de supervisión, esto es, contribuir a generar procesos de evaluación en las escuelas, sigue vigente. En este sentido, se trata de impulsar procesos que lejos de conceptualizarlos como fiscalizadores, tengan entre sus cometidos dotar a maestros y directores de insumos para distinguir los factores que inciden en los resultados educativos, y contribuir a que los colectivos docentes tomen las decisiones más oportunas y pertinentes en la búsqueda de mejorar la calidad del aprendizaje.

En el contexto de calidad y evaluación del Sistema Educativo Nacional, el reforzamiento de la función técnico pedagógica de la supervisión, permitiría situar a ésta como una instancia mediadora entre la evaluación que realizan del SEN organismos externos, los que promueven las autoridades educativas federales y de las entidades, entre otros, y la evaluación que la escuela hace de su quehacer educativo. Este papel mediador de la supervisión, implicaría la creación de espacios y mecanismos que le permitan contrastar la información obtenida por ambas instancias e identificar los aspectos o elementos de los procesos de enseñanza y aprendizaje que inciden en los resultados educativos, a fin de reforzar aquellos que fortalecen el trabajo docente y buscar opciones de mejora para los factores que inciden negativamente en el aprendizaje de los alumnos.

Identificada la importancia de la supervisión como instancia de apoyo técnico en los planteles, conviene reflexionar con detenimiento sobre algunas características del quehacer de la supervisión, tiene que ampliarse más allá del cumplimiento de

las tareas administrativas que le otorga el sistema educativo, pues la calidad en el logro de los aprendizajes requiere que maestros y directores, en lo individual y como colectivo escolar, establezcan dinámicas de trabajo que permitan atender con calidad los distintos procesos que inciden en los resultados de los alumnos. Entre ellos, es necesario incluir el funcionamiento regular de la escuela y un ambiente laboral propicio para la enseñanza y el ejercicio de la docencia, apegado a los enfoques y propósitos educativos con un fuerte contenido de creatividad e innovación educativa.

El desarrollo de estos procesos no es tarea exclusiva de directores y maestros, pues, como lo han señalado, experiencias exitosas en nuestro país coinciden al destacar que el mejoramiento y el cambio educativo pueden presentarse en las escuelas si el personal es apoyado en forma permanente por instancias académicas externas a ellos como lo son el supervisor y los asesores.

Esta asistencia académica externa requiere que los equipos de supervisión tengan presente la importancia que reviste mantener su presencia como autoridad académica y administrativa más cercana a la escuela, a través de su visita permanente. No puede concebirse sin el reconocimiento de la situación en la que se efectúa el servicio educativo y sin la identificación de las fortalezas y debilidades de las escuelas. Esta información es el insumo básico para un ejercicio de apoyo académico. Por otro lado, la visita de la supervisión representa el acercamiento institucional a los planteles escolares, lo cual contribuye a crear un ambiente de vinculación institucional donde éstos se vean a sí mismos cercanos a las políticas y metas del sistema educativo a través del diálogo constante con la supervisión.

El Consejo Técnico Consultivo es el espacio que permite al supervisor abordar las temáticas o problemáticas que inciden en el aprendizaje de los alumnos, en los distintos centros escolares. Al asesorar al directivo éste lo aplicará con los docentes de tal forma que en cascada se atenderán las necesidades, por lo que

se realiza, acompañamiento, seguimiento y evaluación. A la par se realizan: Visitas de Observación de la práctica docente y la función directiva. Orientaciones y asesorías sobre aspectos técnico pedagógicos dirigidas a directivos y/o docentes. Revisión, redacción y análisis de los documentos técnico pedagógicos, redacción, análisis plan anual, visitas, actas de C.T.C. Reuniones de trabajo sobre aspectos técnico pedagógicos, evaluaciones, asesoría, estudio y seguimiento del programa regular y programas de apoyo. Organización de reuniones técnicas, orden del día y acciones, preparación, coordinación y/o evaluación. Concentrar las necesidades de capacitación, actualización y/o desarrollo de personal de los planteles de la zona a su cargo, y remitirlas a su jefe inmediato, para lo conducente. Elaborar el Plan de Acción para cubrir las necesidades de la Zona Escolar y apoyar en la elaboración y evaluación del PETE. Elaboración de diagnóstico, a fin de identificar los problemas existentes e implementar estrategias de trabajo que coadyuven a la aplicación del Plan de Acción de la Zona Escolar. Brindar asesoría a las directoras y docentes sobre la aplicación del material educativo que proporciona SEIEM a los planteles de la zona a su cargo.

Otra de las labores de la supervisión consiste en la coordinación de la junta mensual de departamento, revisión y organización de firma de documentos: CURP, SAID nóminas, compatibilidades, libros de caja, estadísticas, plantillas, días económicos, organización de las juntas de directivos, planeación de agenda mensual, constitución del Comité de Participación Social y Asociación de Padres de Familia, Recepción de materiales o documentos y/o mobiliario, Organización de materiales y/o espacios para actividades de la zona, presentación de personal de nuevo ingreso, asistencia a diferentes instancias para realizar trámites, visita de verificación de aspectos administrativos. entrega y recepción de planteles, adecuación de espacios físicos ordenar escritorios; apertura y cierre de instalaciones, elaboración y/o revisión y entrega de documentación, informes, carrera magisterial, agenda de actividades, concentrados de visita, actas y atención a padres de familia sobre diferentes aspectos y otras instancias.

Otros actos quizá menores, pero que también constituyen actividades de la supervisión son: reuniones sindicales, aspectos legales, sociales, recorridos en fechas conmemorativas, difundir entre las comunidades de la zona a su cargo proyección de la tarea educativa, a efecto de fortalecer las relaciones escuela – comunidad, atender las problemáticas incidentales de los planteles.

La Reforma a la Educación Preescolar contempla dentro de sus líneas de acción la Transformación de la Gestión Escolar, por lo que es importante reconocer los cambios que ha requerido la supervisión para apoyar este proceso y entender a la escuela como el escenario y marco de los procesos de enseñanza y aprendizaje.

La supervisión escolar cobra una importancia y responsabilidad relevante, compete a esta función impulsar los procesos de cambio en las escuelas, a través de una intervención respetuosa y comprometida que favorezca en todos los actores educativos la autonomía pedagógica sustentada en prácticas innovadoras que se traduzcan en formas de trabajo congruentes con los propósitos educativos, y en los que se reconozca la necesidad de que la escuela ofrezca oportunidades de aprendizaje a través de poner en juego el potencial de los niños y enfrentar retos compartiendo experiencias con sus iguales.

La función del supervisor es fundamental en los planteles educativos al considerar que la calidad se gesta en cada aula y en cada escuela, sin embargo los docentes no deben estar solos en este proceso de mejora continua. Requieren apoyo académico y administrativo, recursos y condiciones propicias en la realización de su hacer. Una de las líneas prioritarias de acción en el modelo de gestión es la autonomía de las escuelas. La autonomía pedagógica centrada en la aceptación de un compromiso con el aprendizaje de los alumnos a partir del Plan Estratégico de Transformación Escolar, de cada institución centrado en las características propias de cada escuela; por lo que es imprescindible que la supervisión reconozca a la escuela como una entidad heterogénea en donde "cada persona

es diferente" con distintas maneras de concebir el mundo y con diferente preparación profesional y otros aspectos que dan variedad a las acciones escolares y enriquecen las experiencias y procesos.

La supervisión escolar conocedora de los problemas que tienen las escuelas y considerando que cuentan con las competencias necesarias para apoyar, asesorar y sensibilizar a cada uno de los planteles a su cargo respetando la diversidad y contexto que los caracteriza, requiere de un instrumento que le permita recuperar los elementos necesarios para identificar; si el proceso constructivo en su conjunto se encuentra en buen camino.

La visita a los planteles escolares es una de las acciones fundamentales del ejercicio de la función supervisara. A través de este recurso se alcanzan varios propósitos que incluyen desde la vinculación de la escuela con el sistema educativo, hasta el mismo apoyo diferenciado a cada plantel. Sin la visita la supervisión resulta un quehacer incompleto, pues como autoridad institucional de mayor cercanía a la escuela, requiere de establecer un contacto directo y permanente que propicie las mejores condiciones institucionales para que los equipos docentes y directivos cumplan con sus tareas sustanciales de enseñanza - aprendizaje. La visita fortalece la presencia institucional de la administración educativa, funciona como un enlace entre los propósitos, metas y líneas de acción de las políticas del sector con los colectivos docentes, quienes pueden conocer de cerca lo que el sistema educativo les demanda, así como reflexionar sobre la importancia de su trabajo en el marco de los propósitos de la educación pública mexicana.

Además la visita es una fuente de información de primera mano para la propia supervisión al proporcionar evidencias. Una de las tareas de la supervisión consiste en conocer el avance de las escuelas en cuanto a la calidad del logro educativo, para ello se apoya en el seguimiento y evaluación de las acciones que se implementan en la zona escolar, por lo cual la visita al plantel es un recurso

insustituible. Los datos estadísticos y diversos documentos que tiene la zona, permiten identificar los avances y las dificultades de las escuelas, pero el diálogo con maestros y directores permite complementar el panorama inicial al acceder a información detallada de los procesos escolares y del funcionamiento regular de los planteles.

A partir de las necesidades identificadas en la escuela, la supervisión define los propósitos de la visita, los ámbitos de incidencia, los momentos del ciclo escolar para hacer acto de presencia, el tiempo de permanencia, las fuentes e instrumentos para la recolección de información, así como las estrategias para retroalimentar a la escuela y favorecer procesos de mejora."La visita implica el acompañamiento y seguimiento de la ejecución de los programas educativos y enfoques de enseñanza, de las acciones de la planeación de la escuela, pero también de la promoción de la autoevaluación escolar y en su caso, contribuir con información de la evaluación externa del sistema y la generada por la misma supervisión, al análisis de la situación actual del plantel, de sus avances y retrocesos con el objeto de tomar medidas para su mejora."³⁸Tomando como fundamento lo anterior, se requiere elaborar un registro de observación de la práctica docente y directiva, acorde a las necesidades de la zona y sin perder de vista que esta visita debe ser respetuosa de las decisiones de la directora y los docentes, serle útil y pertinente con los ajustes que la práctica docente va requiriendo por su acercamiento al Programa de Educación Preescolar 2004. Al mismo tiempo el instrumento debe permitir recuperar información para establecer y reorientar la asesoría pedagógica y/o administrativa necesaria. Para realizar este acompañamiento contamos con varios Tipos de visita

En la actualidad la Supervisión y Dirección educativa exige el desarrollo de competencias que permitan ofrecer las alternativas adecuadas a las necesidades educativas de los diferentes planteles. Se requiere que los supervisores y

³⁸Servicios Integrados al estado de México, (2006). Orientaciones Técnicas para Fortalecer la Acción Académica de la Supervisión. Cuaderno de Gestión Escolar, Num. 1, Subsecretaría de Educación Básica, Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa, SEIEM. México. pp. 32-33

directores desarrollen saberes y prácticas que posibiliten transitar en un proceso colegiado e institucional hacia un modelo de liderazgo académico, implicando un proceso de aprendizaje construido tanto en la interacción con sus pares, los directores y docentes, así como un continuo trabajo de autoformación que impacte directamente en los aprendizajes del niño preescolar.

La participación del supervisor y director se hace indispensable en el sustento de las prácticas directivas al considerar que las prácticas educativas se están transformando por lo que se hace necesario: reaprender, modificar y fortalecer dichas prácticas, el trabajo colegiado, la participación de la comunidad, la mejora de la infraestructura, equipo y materiales educativos requieren que la gestión directiva sea de apoyo, orientación, asesoramiento, seguimiento, evaluación y autoevaluación continua de los procesos escolares. La visita a los planteles constituyen una de las principales actividades de la supervisora y directora para desempeñar sus funciones técnico pedagógicas y técnico administrativas. A través de ellas se establece un contacto directo con la comunidad educativa; permite a partir de las observaciones realizadas conocer la situación real del plantel, lo que brinda la oportunidad de proporcionar el apoyo pertinente y ejercer plenamente sus responsabilidades de actualización, asesoría y orientación.

Es importante mencionar que, "La visita a las escuelas se desarrolla a lo largo del año escolar, sin embargo con la intención de organizar y planear éstas, es necesario distinguir algunas características que las hacen diferentes, ya sea porque se desarrollan en un periodo específico del ciclo escolar o bien porque responden a propósitos particulares. Cabe mencionar, que todas ellas se relacionan y/o complementan para permitir que el acercamiento y acompañamiento de la supervisión a las escuelas sea más efectivo."³⁹. De acuerdo con lo anterior, se presentan cuatro tipos de visita:

³⁹ Ibidem. Pág. 34

a) Diagnóstica, se realiza en los primeros meses del ciclo escolar, mediante su realización cubre todos los aspectos: estado físico del inmueble, planta docente, estadística de alumnos, revisión de archivos y trabajo en el aula, para tener un panorama general sobre el plantel y jerarquizar sus necesidades para dar el acompañamiento pertinente durante el ciclo escolar.

b) Visita de acompañamiento a las escuelas: esta se refiere al índole administrativo o pedagógico, puede ser al docente o al directivo depende de la necesidad y de la estrategia marcada en el plan de acción de la zona, se realiza en cualquier momento a excepción de la de acompañamiento en evaluación que se realiza al finalizar el ciclo escolar.

c) La última visita es de tipo incidental, en el momento que surge un conflicto de cualquier índole, por una queja ya sea de un padre de familia o de un conflicto entre el propio personal o con el directivo, por un robo o extravió. Estas son las visitas que a ningún supervisor quisiéramos realizar por el alto grado de conflictos que se generan. Su realización busca desarrollar tanto en las escuelas como en la zona escolar un carácter formativo y resolutivo es decir, la solución de problemas según sea el caso que se presente.

APARTADO 3. EL PLAN DE ACCION DE ZONA PARA LA FORMACION CONTINUA.

El proceso de reforma a la educación preescolar requiere la participación de todo el personal involucrado en la prestación del servicio. A las educadoras corresponde poner en marcha cambios muy importantes en sus formas de trabajo cotidiano, pero para que estos cambios sean posibles se requiere que la dirección escolar, la supervisión de zona y sector del nivel y demás autoridades involucradas emprendan acciones sistemáticas, coherentes entre sí, y con los principios pedagógicos que sustentan al Programa de Educación Preescolar 2004; que apoyen la formación y, en general, que establezcan las condiciones para favorecer nuevas formas de trabajo.

3.1 La actualización permanente como alternativa de cambio.

Es determinante la actitud y compromiso que el docente manifieste: “El cambio tiene que ver con la transformación de estas estructuras, tanto como la voluntad personal de transformar lo que hace y como se hace, lo que no es fácil.”⁴⁰ Es evidente la necesidad de sensibilizar para actualizarse y poder transformarse se necesita estar convencido, que en la tarea educativa deben hacerse los ajustes necesarios, visualizar los cambios que nuestra propia sociedad reclama ya que la nueva currícula se fundamenta en el trabajo por competencias.

Por medio de los Talleres Generales de Actualización (TGA) se pretende que: “Los encargados del quehacer educativo puedan aprender más acerca de la enseñanza de contenidos fundamentales para que las niñas y los niños a su cargo logren, a su vez, aprendizajes útiles y perdurables que contribuyan a mejorar su calidad de vida presente y futura”⁴¹. El procedimiento de la reforma curricular, es transformar

⁴⁰ Secretaría de Educación Pública, Plan Nacional Educativo (2001-2006). SEP. México, Pág. 64.

⁴¹ Secretaría de Educación Pública, Programa Nacional de Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio (2005-2006). México. SEP. pág. 7.

las prácticas educativas en el aula, de tal manera que las niñas y los niños dispongan en todo momento de oportunidades de aprendizajes interesantes y retadores, que propicien el logro de competencias fundamentales, partiendo siempre de los saberes y las competencias que poseen. A las educadoras les corresponde desarrollar la organización de la jornada diaria para tener la posibilidad de realizar actividades que favorezcan las competencias en los alumnos.

Para que sean posibles esos cambios en las aulas es indispensable que las autoridades educativas de todos los niveles incorporen, las de impulso, seguimiento y apoyo al trabajo de directores y educadoras de las escuelas. La participación de estas autoridades es indispensable, porque son quienes toman decisiones que influyen en la organización y el funcionamiento de la escuela y en el trabajo de aula. “La importancia que den a las acciones del proceso de reforma se manifiesta en el tiempo, las decisiones que se toman y los recursos que se le dedican; de ello depende, en buena medida, el trabajo efectivo del personal técnico, y también el tiempo que directoras y docentes le concedan a la búsqueda y experimentación de nuevas formas de trabajo”⁴². Por ello, la formación académica, tiene que responder a las necesidades de la nueva currícula de preescolar plantea, condición indispensable para tener herramientas que favorezcan el desempeño de esta tarea es el conocimiento del programa y la actualización profesional del personal docente.

“Una educación progresista y de calidad exige no sólo docentes comprometidos con los cambios en sus aulas, también reclama un conjunto de condiciones sistémicos, entre las que necesariamente hay que incluir la formación rigurosa del docente.”⁴³ Por lo tanto el gobierno tendrá que participar activamente en la formación de los nuevos mentores y actualizar permanentemente a los que se

⁴² Secretaría de Educación Pública, Programa de Renovación Curricular y Pedagógica de la Educación Preescolar. (2006). SEP. México, pág. 25

⁴³ Darling, L. El Derecho de Aprender. (2002). SEP. México, pág. 74.

encuentran en servicio, por otra parte los jefes inmediatos estimularan el buen desempeño de su labor docente.

A partir de la modernización educativa, se implementa la estrategia emergente de actualización, posteriormente se dan los talleres generales de actualización los cuales se realizan en el mes de agosto, con el análisis de diferentes temáticas acordes a las necesidades de la currícula en el nivel preescolar, para continuar actualizando a los involucrados en la tarea educativa durante el ciclo escolar se realizan sesiones en consejos técnicos, reuniones técnicas, para el análisis de los volúmenes I y II, que son el complemento del programa, contienen los seis módulos de los campos formativos que integran la currícula de educación preescolar 2004.

Se requiere que todos los involucrados en el quehacer educativo se comprometan en tomar la actualización, llegar al aula y aplicar lo que en el curso se ha analizado. Es importante mencionar que la preparación de los docentes también puede hacerse de manera autogestiva y permanente, ya que existen diversas fuentes para ello, por mencionar algunas están: Alternativas de Capacitación y Desarrollo Comunitario, A.C., Calidad Educativa Consultores, S.C., Centros de maestros y páginas web, entre otros.

Una de las funciones sociales más importantes de la educación es la de dotar a las generaciones jóvenes del repertorio de capacidades que les permitan desempeñarse con propiedad en la sociedad productiva. Sin embargo, las profundas y vertiginosas transformaciones sociales hacen que esta función de la educación se haga extensiva a todos los individuos sin importar su edad. Una educación para toda la vida con sus ventajas de flexibilidad, diversidad y accesibilidad en el espacio y en el tiempo, que vaya más allá de la distinción entre educación básica y educación permanente, proporcione a los individuos competencias de orden genérico adaptables a los cambios en los entornos tanto productivos como cotidianos, es una de las llaves del siglo XXI.

El mundo ha llegado a niveles de complejidad inimaginables. Para afrontar sus retos y desafíos, los individuos no sólo necesitarán una base considerable de conocimientos significativos, sino tal vez, lo más importante, una gran capacidad para aplicarlos convenientemente. Los cambios son tan rápidos que ya no es posible, como en otros tiempos, aprender lo suficiente en unos años de educación formal para estar preparado para la vida. Se requiere una educación a lo largo de toda la existencia; y ésta no es un ya ideal lejano, sino una realidad que tiende a materializarse en el ámbito de la educación, donde esta opción se hace cada vez más necesaria.

Por los cambios que ha sufrido la sociedad, el Doctor Francisco Barnés de Castro, sostiene “ahora se debe formar profesionales capaces de renovar su preparación en forma periódica y constante y que sepan aprovechar las infinitas posibilidades de estudio que el mundo moderno ofrece y que ya no se circunscribe a las escuelas, y que, ante los avances de la información, debemos como docentes, reforzar en las escuelas la capacidad de aprender a aprender.”⁴⁴. En este sentido, el Programa Nacional de Educación 2001-2006 marca los propósitos de la Educación Básica al mencionar que ésta “estará dirigida a que la relación que se establece entre el maestro y sus alumnos propicie el desarrollo de las competencias fundamentales del conocimiento y el deseo de saber, faculte al educando a continuar aprendiendo por su cuenta, de manera sistemática y autodirigida. La búsqueda del conocimiento debe convertirse en una práctica cotidiana, en la forma natural de enfrentar los retos que presente la vida, en un recurso para continuar desarrollándose siempre”⁴⁵. El profesional de la docencia se caracterizará por un dominio cabal de su materia de trabajo, por haber logrado una autonomía profesional que le permitirá tomar decisiones informadas, comprometerse con los resultados de su acción docente, evaluarla críticamente, trabajar en colectivo con sus colegas y manejar su propia formación permanente.

⁴⁴ Servicios Educativos Integrados al Estado de México, Antología Programa Nacional de Actualización Permanente del Magisterio. (2004-2005). SEIEM. México, pág. 3

⁴⁵ Secretaría de Educación Pública, Plan Nacional de Educación. (2001-2006). SEP. México, Pág. 64

El maestro de educación básica investirá las capacidades que le permitan organizar el trabajo educativo, diseñar y poner en práctica estrategias, actividades didácticas con el fin de que todos sus educandos alcancen los propósitos de la educación, atiende a su enseñanza por medio de una variedad de situaciones didácticas, desarrolladas de manera creativa, planeadas y secuenciadas.

En este nuevo reto, es necesario que las y los docentes del nivel, desde las funciones que desempeñen, se familiaricen con los términos, conceptos y enfoques. Y al mismo tiempo, se continúe con la labor de profesionalización de la docencia que implica la capacidad de atender las necesidades de aprendizaje específicas de cada alumno y asumir la responsabilidad por los resultados.

En el documento normativo que se elabora en los J. de N, el Plan Estratégico de Transformación Escolar, se contemplan acciones de actualización para mejorar la práctica educativa, implementando estrategias que favorezcan una constante innovación de los docentes.

3.2 El Proyecto Escolar Estrategia de Mejora Educativa

Ante los nuevos retos de la gestión, surge el proyecto escolar “para promover una forma de funcionamiento de la escuela que favorezca la formación integral de todos los alumnos, donde los directivos y docentes, identifiquen los problemas, tomen decisiones, establezcan metas y estrategias, con acciones específicas y evalúen permanentemente.”⁴⁶ El proyecto es una herramienta idónea para orientar el trabajo en las escuelas y conducirlo en forma colegiada hacia una calidad total en los centros escolares.

Las bases filosóficas que orientan la educación básica se encuentran en el artículo tercero de la Constitución Política Mexicana y en la Ley General de Educación, se manifiestan de manera precisa en los propósitos de los programas de estudio.

⁴⁶ Secretaría de Educación Pública, El Proyecto Escolar. (1999). SEP. México, Pág. 7

El carácter nacional de los propósitos educativos no significa el desconocimiento de que existen diferencias significativas entre cada escuela, originadas en la diversidad socioeconómica y cultural de la población que atienden, la estructura de los planteles y la experiencia de los maestros y directivos. Sin embargo, esas diferencias no impiden el cumplimiento de los propósitos educativos establecidos; lo que exige, el cambio, es que en cada caso se defina el camino, porque son ellos quienes mejor conocen la escuela y a los alumnos que atienden.

Uno de los instrumentos que apoya en la definición de este camino es el proyecto escolar, ya que su diseño y ejecución implica el establecimiento de ciertos acuerdos respecto al enfoque para trabajar y lograr los propósitos, “debe permitirse que los centros escolares asignen prioridad a su responsabilidad explícita impartir conocimientos esenciales y actitudes a todos sus alumnos”⁴⁷ esto permite avanzar hacia la construcción de estilos de enseñanza y de relación congruentes. Adicionalmente, se crea en la escuela un clima propicio para la expresión de las ideas basado en la tolerancia y el respeto en la convivencia, que es una condición indispensable para la formación ética de los alumnos.

El proyecto escolar “constituye un ejercicio de autonomía profesional para los miembros de una escuela”⁴⁸, ellos son quienes definen la forma de lograr los propósitos; Por eso se afirma que el proyecto escolar relaciona los objetivos y necesidades específicas de cada escuela, se inicia con un análisis o diagnóstico detallado y confiable de los problemas a que se enfrentan para mejorar la calidad de los resultados educativos de los alumnos, cuando se han identificado las principales causas de esos problemas, es necesario que el equipo docente reflexione y diseñe el camino que considere más adecuado para solucionarlos. El plan escolar permite que participen todos los maestros y directivos de cada plantel, esta es una de sus características más importantes, el trabajo conjunto y el establecimiento de acuerdos son necesarios para que las acciones individuales

⁴⁷ Servicios Educativos Integrados al Estado de México, Plan Estratégico de Transformación Escolar. (2005). SEIEM México, Pág. 28.

⁴⁸ Secretaría de Educación Pública, Diálogos entre Directivos. (2005). SEP. México, Pág. 189

no ocurran de forma aislada, sino que se articulen y dirijan hacia un mismo fin. Es necesario que el director y/o una comisión del personal docente coordinen las actividades relacionadas con la elaboración del proyecto escolar, organizando la discusión y guiando al grupo hacia la toma de acuerdos.

El trabajo conjunto no se traduce en que todos realicen exactamente de la misma manera o en el mismo momento las actividades planeadas; la participación significa tomar decisiones colectivas que orienten las acciones individuales. Estas decisiones colectivas involucran a cada maestro de manera diferente en función del grado y grupo que atiende, de su formación y experiencia profesional, así como de su propio interés.

En este sentido, el Consejo Técnico Escolar tiene un papel muy importante en la elaboración y desarrollo del proyecto escolar. En ese espacio se puede compartir información, distribuir tareas es decir, decidir en qué momento y de qué forma participa cada miembro de la escuela, establecer compromisos y calendarios, así como evaluar las actividades realizadas, “Es de gran importancia la actitud, compromiso y preparación que muestre el presidente del Consejo Técnico, y que es él quien impulsa y apoya la propuestas del equipo.”⁴⁹ De esta manera, el consejo técnico se convierte en un órgano de reflexión y de toma de decisiones sobre aspectos pedagógicos. En busca de mejorar la gestión escolar las instituciones vivieron el tránsito del proyecto escolar al Plan Estratégico de Transformación Escolar.

Desde este marco de mejora de la calidad de los aprendizajes, se ha de llegar a construir una nueva gestión escolar entendida como “el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la intencionalidad pedagógica en-con-para la comunidad educativa”⁵⁰. Una gestión que se distinga porque es capaz de

⁴⁹ Secretaría de Educación Pública, Diálogos entre Directivos. (2005). SEP. México, Pág. 189

⁵⁰ Pozner, P. (1997). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Aiqué. Buenos Aires. Págs. 70-71

centrar, focalizar, al centro de trabajo alrededor de los aprendizajes de los alumnos. Ser el centro de atención donde se gesten las estrategias y metas para erradicarlos desde el colectivo.

Durante la gestación de la reforma curricular del nivel de preescolar surge el plan estratégico de transformación escolar (PETE), para dar continuidad al proyecto escolar, así como para construir un plan de mejoramiento en los centros escolares, con el fin de participar en el programa de escuelas de calidad, inicialmente esa fue su finalidad, posteriormente se hace necesario que en cada plantel educativo se elabore como instrumento para mejora de la gestión escolar, no solo como un documento administrativo que no tiene sentido, que sirva al equipo para planear y organizar el trabajo, que lo tome como un herramienta que se construye en colectivo y en colegiado por el equipo directivo y docente, de manera cíclica, evaluando las acciones, para el replanteamiento, donde se pueden modificar los objetivos de acuerdo a las necesidades detectadas, visualizarlo como una arma de planeación.

Como punto de partida, se realiza una autoevaluación de las formas de gestión y de los resultados de aprovechamiento de los alumnos, así como del análisis de la escala de valoración donde se detectan las necesidades; se define la visión, señalada esta como “visualizar a futuro la escuela que queremos, fijando una dirección y concentrando la atención de todos los miembros en el nuevo rumbo”⁵¹ la visión será el faro que va indicando el horizonte, la Misión entonces es la razón de ser y el compromiso de los integrantes para lograrlo, en la misión se declara el ser y hacer de la institución educativa. El Plan Estratégico de Transformación Escolar “Es una oportunidad para dialogar y compartir observaciones y preocupaciones, para construir o fortalecer el trabajo colegiado entre los profesores”⁵². Se toman decisiones en conjunto, se asignan roles de acuerdo a aptitudes se resalta la importancia, que todos cumplan con su tarea asignada,

⁵¹ Servicios Educativos Integrados al Estado de México, Plan Estratégico de Transformación Escolar. (2005). SEIEM. México. Pág. 103

⁵² *Ibidem*. Pág. 72

ésta estructura funciona como un engrane donde todos tienen que avanzar para no entorpecer el trabajo de los demás.

Establecidos la visión y la misión, se crean los compromisos de los docentes y directivos, así como los valores que prevalecerán. Para plantear los objetivos, se revisa la autoevaluación haciendo un comparativo con los estándares considerando las cuatro dimensiones para identificar debilidades y fortalezas y planear las acciones de mejora puntualizando sobre lo siguiente: qué aspectos del aprendizaje deben ser atendidos para mejorarlos y lograr los propósitos educativos del nivel, qué dejar de hacer y qué transformar.

Una vez analizados los anteriores elementos se plantean los objetivos que se pretende alcanzar, después se analizan las formas o estrategias para conseguirlo, entonces, los objetivos definen lo que se pretende lograr en función de la visión y misión, expresan resultados finales en términos cualitativos que exigen un cambio. Son como el motor que impulsa a transformar la rutina diaria y se caracteriza por ser: claros, concretos, medibles, variables, deben plantear retos, flexibles y pertinentes.

Después de fijar los objetivos del Plan Estratégico de Transformación Escolar es conveniente reflexionar acerca de los factores internos y externos de la institución, para ser realistas en cuanto a lo que se pueda lograr y con que podemos contar, para diseñar los indicadores que serán como el termómetro, el instrumento de medición de cantidad o calidad, son indicadores de proceso y de resultado.

Teniendo claridad en los objetivos, metas, estándares e indicadores se elabora el Programa Anual de Trabajo (PAT), este será el principal referente para organizar y verificar la realización de las actividades, es elaborado en consenso, y se procurara un buen “clima de trabajo entre los miembros del grupo, relaciones interpersonales satisfactorias en un ambiente favorable del crecimiento tanto institucional como profesional en una interacción afectiva positiva y respetuosa, se

delimitan metas y se asignan responsabilidades”⁵³, éste es la base del trabajo colaborativo, estará basado en el respeto mutuo de los integrantes, solo así se alcanzara el éxito que se pretende.

La asignación de responsables por actividad, tiene como finalidad organizar al colegiado con el propósito de asignar compromisos profesionales. Identificar en los integrantes del equipo sus capacidades, competencias y habilidades profesionales con el fin de distribuir las actividades y delimitar comisiones. Cada miembro del equipo, realiza un análisis de cuáles son las responsabilidades que pudiera asumir según sus posibilidades. También se consideran a los demás actores que participan en la escuela, como, la Asociación de Padres de Familia, el Consejo Escolar de Participación Social, la Supervisión Escolar y otros miembros de la comunidad, conforme a las estrategias que se estén implementando. Asegurando que la participación de los miembros de la comunidad, se consideren pertinentes quedando definidas claramente sus funciones.

Teniendo claridad respecto a la meta que se pretende lograr, habrá que tomar decisiones sobre cuáles son los momentos disponibles o aprovechables dentro de las jornadas del trabajo escolar, para realizar las tareas y con base en esas decisiones, elaborar un programa de las actividades a realizar. Dentro del programa de actividades, identificar cuáles se llevaran en equipo, con estrategias de participación y colaboración de todos los docentes, y que por su naturaleza requieren de la realización de sesiones formales del Consejo Técnico Escolar, en el sentido de desarrollar un trabajo colegiado. Así mismo identificar cuáles tareas demanda la participación de los padres de familia y que estrategias se van a desarrollar.

Ciertamente el consejo técnico no atiende sólo las actividades relacionadas con el PETE, pero en la medida en que este instrumento articule, efectivamente, las

⁵³ Schmelkes, S. (2001). Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas, SEP. México, Pág.135

actividades cotidianas de la escuela alrededor de su tarea fundamental, el consejo técnico se convertirá en el espacio para comentar los resultados, experiencias, aciertos y dificultades de la labor profesional de maestros y directivos. De igual manera, el consejo técnico no es el único espacio para la discusión sobre el PETE; las reuniones de profesores que comparten el mismo grado entre planteles, son buenas opciones para dialogar, tomar acuerdos, analizar las dificultades enfrentadas y compartir los logros obtenidos.

El PETE escolar abre también la posibilidad de una relación diferente entre la escuela y los padres y las madres de familia. Su participación no se reduce a apoyar con recursos económicos para mejorar o mantener el edificio escolar, sus opiniones también son válidas, se recaba información mediante encuestas o por medio de un buzón donde de forma anónima participan.

El director ha de construir una estrategia general para la realización del PETE y PAT de la escuela, en la que se prevean las condiciones, los tiempos, las formas de organización y participación del equipo docente y de los padres de familia. Estas previsiones le ayudarán a conducir el proceso con el apoyo colaborativo de los docentes, reconociendo que hay tareas o asuntos que puede delegar y temas en los que puede compartir el liderazgo con los docentes. Esto último es relevante en tanto que la responsabilidad del proceso y los resultados han de ser compartidos por todos los miembros de la escuela.

Vivimos una cultura de proyectos afirma Boutineti pero para formar un proyecto “hace falta una identidad, medios, una seguridad, que no poseen todos los individuos, entonces forman un proyecto es considerarse un autor que tiene influencia con el medio”⁵⁴. El desafío de la educación es entonces que en cada centro escolar se elabore un proyecto o plan. Sin embargo, se corre el riesgo de la

⁵⁴ Secretaría de Educación Pública, Perrenoud, P. (2004). Diez nuevas competencias para enseñar. SEP. México. pág. 82

simulación ya sea por falta de recursos, desconocimiento de la elaboración o falta de compromiso para hacerlo.

Incorporar a la escuela en un nuevo modelo de autogestión, va más allá de la elaboración de un documento de planeación, implica un cambio en la percepción del director, los docentes, los padres de familia y los alumnos respecto a cómo se desarrollan las tareas de la escuela y cuáles son las funciones y roles que cada uno desempeña. Esta percepción tiene una estrecha relación con la misión, la visión y los cambios que se requieren en los centros escolares, El cambio implica desde la creación o reconstrucción de las relaciones de trabajo para la aceptación mutua, el establecimiento de criterios de actuación, la revisión de objetivos personales e institucionales para llegar a la definición de los procesos de enseñanza y de aprendizaje. “El cambio no es sólo hacer las cosas de manera diferente, ya que eso no siempre implica mejoría; es asegurarse de que los resultados obtenidos sean óptimos”⁵⁵. Por lo tanto, la mejora continua tiene sus fundamentos en la evaluación; se evalúan todos los procesos, las actuaciones, el diseño de la planeación, las estrategias, su ejecución y la propia evaluación; estableciendo referentes que permitan identificar los aspectos que hay que dejar de hacer, modificar o realizarlos de manera diferente en un proceso ininterrumpido

En este proceso de mejora es de gran importancia la retroalimentación, que consiste en incorporar a las nuevas prácticas de manera regular en el funcionamiento cotidiano de la escuela, como punto de partida para las nuevas mejoras, y reiniciar el proceso de planeación para alcanzar nuevas metas. Es necesario tomar en cuenta que el insumo básico para la mejora son los procesos, procedimientos y resultados actuales, por lo que es de suma importancia documentar qué y cómo se hace, de lo contrario serán sólo supuestos, por ello, deben existir evidencias.

⁵⁵ Servicios Educativos Integrados al Estado de México, Plan Estratégico de Transformación Escolar. (2007). SEIEM. México. Pág. 12

Corno se puede apreciar, planear para alcanzar un futuro deseable y posible tiene que ver con un enfoque distinto al que tradicionalmente se ha utilizado “planear como requisito de otros y para el presente inmediato, lo que implica tener claridad del punto de partida y también del punto de llegada”⁵⁶. Esto tiene que ver con valorar las condiciones a favor y en contra para reconocer lo que tendría que hacerse para superar los retos que implica el mejoramiento, y alcanzar el ideal de la escuela que se pretende ser.

3.3 El Plan de Acción de Zona Escolar como Instrumento para el fortalecimiento y formación continúa.

La Reforma a la Educación Preescolar contempla dentro de sus líneas de acción la Transformación de la Gestión Escolar, por lo que es importante reconocer los cambios que requiere la supervisión para apoyar este proceso y entender a la escuela como el escenario y marco de los procesos de enseñanza y aprendizaje. Compete a esta función impulsar los procesos de cambio en las escuelas, a través de una intervención respetuosa y comprometida que favorezca en todos los actores educativos la autonomía pedagógica sustentada en prácticas innovadoras que se traduzcan en formas de trabajo congruentes con los propósitos educativos, y en los que se reconozca la necesidad de que la escuela ofrezca oportunidades de aprendizaje a través de poner en juego el potencial que los niños traen y así enfrentar retos, compartiendo experiencias con sus iguales.

La supervisión de zona como responsable de la calidad del servicio, debe ser el enlace para asesorar, orientar y coordinar las actividades y funciones que permitan el ejercicio integral de los jardines de niños, además de apoyar a las directoras de los planteles a su cargo, en el tratamiento y solución de situaciones a fin de lograr la armonía y el óptimo funcionamiento.

⁵⁶ Servicios Educativos Integrados al Estado de México, Plan Estratégico de Transformación. 2007. SEIEM. México, Pág. 13

El reto de promover una educación de calidad requiere el fortalecimiento de la acción académica de la supervisión escolar, pues la atención a las escuelas cada vez exige un mayor involucramiento con actividades de acompañamiento y asesoría que fortalezcan los procesos de enseñanza, gestión; formación de maestros y directores, que incidan en los aprendizajes de los alumnos de preescolar.

La acción académica de la supervisión es posible siempre y cuando se realice como una de las primeras tareas de toda supervisión, es un ejercicio de valoración de la situación en la que están los alumnos de la zona escolar con relación a los resultados educativos que se espera de ellos, así como de las actividades de maestros y directores que contribuyen a dichos resultados, y de aquellas actividades que se desprenden del funcionamiento cotidiano de la supervisión y que impulsan o limitan el trabajo en las escuelas.

Para que esta acción académica de la supervisión resulte exitosa es imperioso que cuente con un plan de acción que establezca la ruta a seguir tanto en los planteles que conforman la zona como para mejorar la función de la supervisión. En un proceso de planeación es preciso considerar un momento de autoevaluación que permita responder: en qué medida se cumple con las funciones encomendadas a la supervisión, existe conocimiento de cuál es la tarea fundamental de la supervisión, se tiene claridad en las prioridades que deberán considerar en el ciclo escolar, qué manifiestan los resultados de los indicadores educativos a nivel de zona en cada ciclo escolar, se han resuelto en tiempo y forma los problemas académicos que tienen el conjunto de escuelas, qué tipo de dificultades han enfrentado durante su operación y funcionamiento, cómo contribuye la supervisión al logro de la misión de las escuelas, entre otras interrogantes.

Diagnosticar la pertinencia de las acciones de la supervisión permitirá tomar decisiones para lograr objetivos y metas. Conforme logren avanzar en la detección de problemas o necesidades, se dará, una nueva dirección a las acciones o llegar a acuerdos que les permitan mejorar lo realizado.

Con las reformas de carácter curricular de la educación básica se han promovido programas y proyectos que buscan fortalecer los procesos escolares. Con el paso del tiempo, tanto las evaluaciones externas como los resultados del seguimiento de las experiencias institucionales de innovación, han detectado impactos limitados en las prácticas de enseñanza y en el aprendizaje, por lo tanto la evaluación “constituye un elemento imprescindible para mejorar paulatinamente los procesos educativos”⁵⁷, también han señalado que los procesos de cambio educativo no se generan en automático ni de un día para otro en los planteles escolares. En este contexto, la innovación educativa se impulsa mediante propuestas e iniciativas que pueden surgir de programas y proyectos de la federación, las entidades, las escuelas o de las inquietudes del docente. La innovación tiene como fin modificar los aspectos de los ámbitos pedagógico, didáctico y organizacional que considere pertinentes para atender las necesidades de los planteles de educación básica, en el marco de sus propósitos formativos.

Las instituciones que han tenido éxito en la implementación de propuestas de mejora, señalan caminos alternativos. Uno, indica que la remoción de obstáculos en las escuelas es posible cuando se inicia un proceso de aprendizaje alrededor de la innovación en la que se involucran creativamente maestros, directores y supervisores. Para ello, se propician espacios de reflexión en los que se pone en juego el reconocimiento de ésta, adquiriendo significado y sentido al responder a las necesidades específicas del colectivo.

Este escenario no es posible sólo con la capacitación de maestros y directores, ni con la publicación de un documento que se haga llegar a las escuelas. Requiere,

⁵⁷ Casanova, M. (2007). La Evaluación Educativa, La Muralla. SEP. México. Pág. 79

de manera fundamental, la presencia de un apoyo académico capaz de dialogar con los maestros, de conjugar el conocimiento práctico y valioso del profesor con el conocimiento experto que se hace presente en las iniciativas de la administración educativa.

La dinámica de intercambio es indispensable, en muchas ocasiones, quien brinda la asesoría académica a las escuelas tiene que indagar y presentar a los profesores materiales complementarios para que encuentren respuestas a sus inquietudes; asimismo, “promover el intercambio de experiencias entre pares”⁵⁸, pues los hallazgos de los maestros se enriquecen sustancialmente cuando los comparten con otros colegas que enfrentan situaciones similares. Una actividad que resulta necesaria es la retroalimentación a los profesores que aplican una innovación, la cual no pretende ratificar los hallazgos o validar las adaptaciones que se realizan sobre la marcha, sino brindar un interlocutor institucional que enriquezca los procesos iniciados y avale los avances que se logran en las escuelas.

De esta forma se detona un proceso de interpretación, adaptación, aplicación y mejora de la propuesta de innovación que se puede dar en una escuela de acuerdo con sus maestros y directores, pero que puede ser potenciado por la presencia de una instancia de apoyo académico que asista a la escuela en forma permanente y oportuna. Este papel corresponde por definición institucional, en primer lugar, a la supervisión escolar y en apoyo a ella, a otras instancias académicas que se han creado alrededor de las escuelas como los centros de maestros, las escuelas normales y las universidades que aportan conocimiento y propuestas sobre educación básica.

Cuando la supervisión se involucra en el proceso de diseño e implementación, se llega a conocer y comprender el sentido de la mejora, se abre un abanico de iniciativas que transitan desde la supervisión “con una responsabilidad

⁵⁸ Secretaría de Educación Pública, Programa de Educación Preescolar. (2004). SEP. México. Pág. 32

compartida, conocer bien la zona y actualizarse en la problemática de las escuelas es el punto de partida para desarrollar una propuesta para realizar un mejor trabajo que beneficie a toda la comunidad educativa”⁵⁹, el apoyo institucional implica brindar condiciones para generar iniciativas novedosas de trabajo, la supervisora debe contar con los elementos académicos para asesorar a las escuelas, ejercer el liderazgo académico que se convierta en el principal promotor de la innovación en las escuelas de la zona, por lo tanto la supervisión es un apoyo importante para avanzar.

El apoyo académico a las escuelas es una tarea sustancial del SEN; que involucra la participación de la supervisión, por ser una de las instancias más cercanas a los procesos escolares, que conoce las necesidades de capacitación y actualización de docentes y directores, además de tener una visión amplia del panorama educativo de las escuelas de su zona y establecer relaciones profesionales y laborales.

La supervisión como instancia de apoyo, brinda a las escuelas orientación, asesoría o apoyo a fin de mejorar los procesos pedagógicos, didácticos y administrativos para la implementación de los planes y programas de educación vigentes. Impulsar y apoyar la mejora continua de los procesos educativos fundamentales que afectan la enseñanza y el aprendizaje de los niños y jóvenes que asisten a las escuelas de educación básica. Promover y apoyar los procesos formativos necesarios para el desarrollo intelectual y profesional de directivos y docentes a través de la reflexión sistemática y científica sobre sus prácticas educativas y sus consecuencias.

Orientar a los directivos y colectivos escolares en la administración y el uso óptimo de los recursos materiales, tecnológicos y financieros, ya que el quehacer de la supervisión tiene que ampliarse más allá del cumplimiento de las tareas administrativas que le otorga el sistema educativo. La calidad en el logro de los

⁵⁹ Secretaría de Educación Pública, Diálogos entre Directivos. (2005). SEP. México, Pág. 269

aprendizajes requiere que supervisores, directores y maestros, en lo individual como en colectivo escolar, establezcan dinámicas de trabajo que permitan atender con calidad los distintos procesos que inciden en los resultados de los alumnos. Entre ellos, es necesario incluir el funcionamiento regular de la escuela y un ambiente laboral propicio para la enseñanza y el ejercicio de la docencia, apegado a los enfoques y propósitos educativos con un fuerte contenido de creatividad e innovación educativa. La autoridad académica de la supervisión está respaldada no sólo por su nivel jerárquico, sino por la capacidad técnica y de asistencia académica que brinde a los planteles.

La evaluación es fundamental para la orientación académica y también es un insumo de los procesos de evaluación escolar que se promueven desde las orientaciones de mejoramiento de la gestión escolar y desde los ejercicios de desarrollo de planeación de la escuela, llámese planeación estratégica o proyecto escolar. La evaluación es una herramienta indispensable de cualquier proceso, se considera oportuna la inicial o el diagnóstico de la escuela, así como el seguimiento y evaluación permanente. En este proceso, es necesario que la supervisora se involucre. Sin embargo, hay otro aspecto que debe considerarse necesario para este proceso: la autoevaluación de la supervisora, “se produce cuando evalúa sus propias actuaciones; por lo tanto, el agente de la evaluación y su objetivo se identifican”⁶⁰. Se genera con los resultados obtenidos por las escuelas, pues ellos permiten que la supervisora escolar reflexione y valore su quehacer. La evaluación de la zona debe ser un punto de partida para operar políticas y acciones que ayuden a forjar un movimiento hacia la calidad. De ahí que, los resultados de la evaluación de la escuela y de la supervisión brindan elementos que ayudan a definir la asistencia académica diferenciada que requieren los centros escolares para lograr los resultados educativos deseados, así como tomar decisiones encaminadas al desarrollo profesional y fortalecimiento del equipo de supervisión. Desde este punto de vista, la supervisión no sólo evalúa los procesos educativos de las escuelas, sino que debe ser capaz de leer

⁶⁰ Casanova, M. (2005). La Evaluación Educativa. La Muralla. SEP. México. Pág. 96

en ellos la influencia y los resultados de su actuación como apoyo académico y administrativo.

La planeación de la zona escolar es una herramienta que posibilita que la supervisión tome decisiones y proporciona los apoyos necesarios en los procesos de mejora iniciados en las escuelas, “requerimos un modelo de planeación acorde con las necesidades que permitan realizar acciones claras, definidas y sistematizadas”⁶¹, para contribuir a la organización y programación de las acciones académicas y administrativas que deben realizarse en un plazo establecido. Por tanto, es el eje que orienta la acción académica de la supervisión.

La planeación que se haga en torno a la zona se establecerá en un plan de acción que se sustenta en un diagnóstico o evaluación inicial. Para orientar su formulación, consta de etapas que comprenden su formulación y ejecución, así como los elementos básicos para el diseño. La elaboración del plan de acción de la zona escolar tiene como fundamentos el reconocimiento y comprensión de los principios filosóficos y bases legales de la educación básica, así como los propósitos educativos, los enfoques de enseñanza, los planteamientos centrales de la política educativa nacional y estatal, del nivel escolar que atiende la supervisión y las implicaciones de éstas en las funciones que desarrollan directores, docentes y la propia supervisión escolar.

Las características particulares de la planeación de zona que mantienen congruencia con el enfoque académico de la supervisión y la mejora escolar son las siguientes: Abierta y flexible, porque considera que la dinámica de las escuelas y sus procesos son variables y demandan del equipo de supervisión atención oportuna y eficaz ante dificultades y necesidades. Por lo tanto, es un instrumento que no está cerrado ni acabado, sino que se reconstruye durante su ejecución; es flexible, ya que posibilita la integración de nuevos materiales producidos al interior de la zona o fuera de ella. El Plan de acción de la zona se elabora con una

⁶¹ Secretaría de Educación Pública, Diálogos entre Directivos. (2005). SEP. México, Pág. 51.

proyección de mediano o largo plazo; sin embargo, debido a que los procesos escolares se circunscriben a un ciclo escolar, éste es el margen de tiempo que permite al equipo de supervisión valorar los avances respecto al trabajo desarrollado.

Divulgar y validar el plan de acción de la zona son otras de las características: aplicarlo, considerando los periodos y establecer criterios e instrumentos para la evaluación. Para en su caso, ajustar el plan, y elaborar informe de resultados o rendición de cuentas. Cabe destacar que en la planeación de la zona se debe incluir el programa de visitas que el equipo de supervisión junto con los directores, elaboran a fin de proporcionar atención a las escuelas, mismo que se aplicará durante el ciclo escolar y será el medio esencial a través del cual se lleven a cabo las actividades planificadas.

La elaboración del Plan de acción de la zona es responsabilidad del equipo de supervisión, aunque también contribuyen de manera importante los directores o encargados de las escuelas en la zona. Por ello, a partir de las características y condiciones institucionales de la supervisión, hay por lo menos dos momentos de construcción del Plan de acción de la zona.

La planeación se enriquece con la participación de los directores en el Consejo Técnico de Zona. En él se analiza el plan elaborado por la supervisión y se ajusta con las aportaciones de los directores. También se revisan y establecen prioridades, necesidades y dificultades identificadas en cada uno de los centros de trabajo y se incorporan aquellas que no fueron consideradas.

Bajo un clima laboral adecuado tanto en la escuela como en la misma supervisión, fomentar iniciativas de autoformación en el trabajo y proporcionar una práctica reflexiva, además de otros aspectos organizativos y académicos que permitan desarrollar las acciones planeadas, valoradas y ajustadas de acuerdo con la realidad de cada Centro de Trabajo.

Así, el equipo de supervisión contará con una plataforma sólida sobre la cual pueda otorgar y gestionar una asistencia académica pertinente, oportuna y relevante de manera sistemática y organizada, a fin de contribuir a la mejora del logro educativo de las escuelas de la zona.

La capacidad profesional no se agota en la formación técnica, sino que llega hasta el terreno práctico y a las concepciones por las que se establece la acción docente. La formación y su asesoramiento se ha de apoyar en una reflexión de los sujetos sobre su práctica docente, de manera que les permita examinar sus teorías implícitas, sus esquemas de funcionamiento, sus actitudes, realizando un proceso constante de autoevaluación que favorezca el desarrollo profesional. La orientación hacia este proceso de reflexión exige un planteamiento crítico de la intervención educativa, un análisis de la práctica desde la perspectiva de los supuestos ideológicos y actitudinales que son su base. Ello supone que la formación permanente se ha de extender al terreno de las capacidades, habilidades, emociones y actitudes, y ha de cuestionarse permanentemente los valores y las concepciones de cada profesor y profesora y del equipo colectivamente.

Es el abandono del obsoleto concepto que la formación es la actualización científica, didáctica y psicopedagógica del profesorado por la creencia que la formación ha de ayudar a descubrir la teoría, ordenarla, fundamentarla, revisarla y construirla. Si es necesario se ha de ayudar a remover el sentido común pedagógico, recomponer el equilibrio entre los esquemas prácticos predominantes y los esquemas teóricos. Este concepto parte de la base de que el profesorado es constructor de conocimiento pedagógico de forma individual y colectiva.

Para el cambio en la práctica, es básico tomar en consideración por un lado, la experiencia personal y profesional del profesorado, de sus motivaciones, del medio de trabajo y, por otro, la participación de los interesados en la formación y en la toma de decisiones que les conciernen directamente. Los docentes deben

beneficiarse de superación permanente que se adecue a sus necesidades profesionales en contextos sociales y profesionales en evolución para la formación del profesorado y la función asesora de forma diferente.

Por tal razón, una de las tareas de la supervisión escolar es proporcionar asistencia académica a docentes y directores con énfasis en los procesos pedagógicos y el trabajo colegiado, mediante la facilitación de acciones específicas de apoyo profesional en los aspectos pedagógico, organizativo y curricular, brindando orientaciones y apoyo técnico diferenciado a cada escuela, con especial atención a las que enfrentan mayores desafíos.

Respecto de las estrategias de atención y asistencia académica, el quehacer de la supervisión escolar requiere tener el conocimiento de las necesidades y prioridades de los docentes relacionados con su trabajo en el aula y en la escuela. Esto puede lograrse a través de la visita al aula, donde conviene reconocer el manejo y dominio que el docente tiene de los enfoques de enseñanza, por medio de la observación de las actividades que propone, así como del conocimiento y análisis de los cuadernos de los alumnos, del plan de clase y de la asistencia a reuniones de Consejo Técnico Escolar. Todo ello con el propósito de que el supervisor conozca de primera mano la naturaleza de los procesos que se desarrollan y pueda orientar y fortalecer lo realizado en el aula. Para consolidar este ejercicio, es importante elaborar un registro de las visitas al aula y hacer un seguimiento a partir de las observaciones realizadas en visitas anteriores y de criterios para analizarlas e identificar los aspectos en los que se ha mejorado, en los que no hay avance o acciones que representan dificultad o problema.

Es necesario, que como resultado de la visita, se realicen recomendaciones respecto a lo observado en el aula, en lo posible con el docente con quien se realizó la actividad, al sugerir estrategias, materiales o instancias a los que puede acudir para mejorar su enseñanza, la interacción con el grupo, la atención de casos específicos necesidades educativas especiales, entre otros. Es

conveniente, además, que le reconozca el esfuerzo mostrado durante la observación.

Con el mismo propósito, la supervisión puede reunir al colectivo docente y comentar lo observado sin personalizar y exponer sus recomendaciones. Es importante que en esta actividad esté presente el director para que identifique las áreas en las cuales hace falta su participación y genere las acciones pertinentes para solventar necesidades, atender conflictos y solucionar dificultades, según se requiera.

Otro aspecto relevante se relaciona con los recursos; es decir, con el uso de los materiales de apoyo didáctico y tecnológico que tienen los docentes en el centro escolar. La revisión previa de la existencia de estos materiales, permiten sugerir las estrategias y acciones para darles un uso adecuado, sistemático y permanente; constatar que se relacionen con los contenidos planificados y que sean suficientes, sencillos y pertinentes para la edad y desarrollo cognitivo de los educandos y, sobre todo, procurar que su manejo permita a los docentes comprender los contenidos del plan y los programas de estudio y a los alumnos lograr aprendizajes significativos. Al observar y registrar lo que acontece en el aula y en la escuela, la supervisión corrobora la información que el director le ha presentado sobre la existencia de alumnos y alumnas con un ritmo de aprendizaje significativamente distinto respecto al de sus compañeros y que requieren de apoyo específico.

La supervisión ha de observar la congruencia entre lo que planifica el docente, las actividades que desarrolla, cómo evalúa al alumno y, en lo posible, los aprendizajes reales que construyó este último. La congruencia entre los distintos momentos del proceso de la enseñanza es una de las principales dificultades que regularmente enfrentan los docentes, por ello es fundamental que la supervisión sugiera estrategias para identificar y solucionar este problema tanto al colectivo docente como al director.

De acuerdo con lo expuesto, es necesario aprovechar los espacios colegiados para analizar, comprender y desarrollar estrategias dirigidas al logro de los propósitos educativos a través de acciones específicas en el aula. La supervisión ha de comprobar que en esos espacios se priorice el contenido pedagógico, sin olvidar el tratamiento de asuntos de carácter organizativo y administrativo que en determinados periodos requieren ser abordados. También debe orientar y desarrollar, junto con la dirección de la escuela, actividades para fortalecer el trabajo colaborativo de los docentes. Además, ha de enfatizar el análisis y tratamiento de problemas educativos, a fin de que se instalen los mecanismos que favorezcan el intercambio de experiencias y conocimientos, el diseño de estrategias para las formas de enseñanza, el mejoramiento de la relación maestro-alumnos.

También ha de valorar su pertinencia para mejorar la práctica docente y promover su articulación con la planeación de los planteles escolares. Sin embargo, cuando los proyectos no representan un aporte sustancial para el logro de propósitos educativos, la supervisión, junto con el colectivo docente y los directores de las escuelas, han de tomar decisiones consensuadas respecto a la participación o no en dichos programas y proyectos. En tanto la supervisión tiene la función de asesoría, es fundamental que los integrantes del equipo conozcan y comprendan los principios y bases filosóficas de la educación en México, los planes y programas de estudio vigentes, los enfoques de enseñanza y propuestas metodológicas, campos formativos y competencias del nivel educativo o modalidad, a fin de estar en condiciones de proponer a los directores y docentes estrategias que promuevan una práctica reflexiva sobre los procesos escolares e institucionales y puedan diseñar situaciones didácticas innovadoras.

CONCLUSIONES

En la actualidad, se reconoce al conocimiento como el recurso más valioso para enfrentar retos. Como fuerza impulsora del desarrollo personal y profesional. Por ello el sentido de la educación ha cambiado pasando de ser solo la recepción de conocimientos al desarrollo de competencias como se señala en la reunión de Jomtien en donde se indica que la educación es para todos, considerando la igualdad y la equidad así como los pilares de la educación saber ser, saber hacer, saber aprender y a vivir en convivencia.

Con la firma y puesta en marcha del Acuerdo para la Modernización Educativa se renuevan planes y programas, se opera la actualización del magisterio y busca revalorar su función, se distribuyen materiales educativos y se abre una nueva plataforma de gestión escolar, ante estos movimientos se le concibe a la educación como el pilar del desarrollo, para elevar la calidad de vida y contribuir a un mundo mejor.

A partir del acuerdo para la modernización educativa el ejercicio de la función directiva demanda una transformación de las diferentes características de liderazgo, para responder a las demandas de la institución para promover la calidad educativa en los centros escolares, es necesario un nuevo tipo de liderazgo basado en la experiencia y convicción personal, estar a la vanguardia en relación a los contenidos del Programa de Educación Preescolar 2004, estas bases le permitirán brindar acompañamiento y asesoría a los docentes, promoviendo el trabajo colaborativo para que se generen aprendizajes reflexivos centrados en la resolución de problemas, abordando y solucionando las problemáticas que atañen el aprendizaje de los alumnos mediante las reuniones de consejo técnico. Otra acción de igual importancia es el hacer del conocimiento de los padres de familia que este nivel no es asistencial y de entretenimiento sino demostrar con acciones que es el nivel base, que su función es brindar experiencias significativas, favoreciendo el desarrollo de competencias

La reformulación del programa de educación preescolar 2004 (PEP 04), el cual está basado en competencias, asigna un papel fundamental a la labor docente ya que son facilitadores y brindan oportunidades de aprendizaje. La función de la educación preescolar es eminentemente cognitiva y social, tiene sus fundamentos en los avances de la investigación sobre los procesos de desarrollo y aprendizaje que señalan a los alumnos como constructores de sus propios conocimientos y convicciones, fomenta la resolución de problemas, descubren e interpretan el mundo que lo rodea mediante la participación.

Para afrontar los retos actuales, la educación preescolar debe movilizar las capacidades de búsqueda, selección, organización, procesamiento y uso de la información, además de fortalecer la autonomía, se favorecerá el desarrollo de competencias para que por ellos mismos aprendan a aprender y explorar dentro y fuera de la institución, con actividades retadoras, se ha señalado que los niños aprenden en interacción con sus con sus pares, el aprendizaje será más efectivo si se aprovechan los saberes previos que ya poseen, así como también el desarrollo de la autorregulación y atención.

Desde la puesta en marcha del acuerdo para la modernización de la educación básica la función del directivo en los centros escolares toma otro matiz, deja el papel de administrador, centralista y autoritario que se le había asignado por mucho tiempo. Anteriormente la palabra jefe y director fueron sinónimos de represión o atributo de poder y se gesta la función del directivo eficaz, integra y participativa basada en el ejercicio de una autoridad auténtica con respeto a la libertad, una toma de decisiones en consenso, empleando el trabajo colaborativo, como una estrategia para impactar en los aprendizaje de los alumnos.

Los principios pedagógicos del nivel preescolar señalan que a todos los niños se les ofrecerán oportunidades de aprendizaje y formativas independientemente de sus diferencias. Para atender la diversidad e inclusión en el aula la docente debe ajustar sus situaciones didácticas, métodos, técnicas y materiales, esto representa

un gran reto. La docente no solo ejerce y pone en práctica su liderazgo en el aula, sino también en reuniones con padres de familia, en colectivo con el equipo de trabajo, al aportar ideas, en el desempeño de la comisión que le corresponde realizar, por lo tanto, por su responsabilidad y presencia en el aula la docente es la clave del cambio.

Para la aplicación de la nueva propuesta curricular en preescolar se hace necesario la transformación de las prácticas docentes para innovar y crear cotidianamente condiciones de aprendizaje, para el ejercicio de la función es de vital importancia contar con las competencias básicas adquiridas en el transcurso de la formación profesional y durante el desempeño de la función, la planeación es el instrumento indispensable para el trabajo eficaz: se tomarán en cuenta las competencias de los alumnos, señalar los propósitos y los deseos de quererlo hacer, se prevén los recursos con que se cuenta y otros a adquirir, entre otras cabe destacar que esta no es una tarea fácil es por ello la necesidad de la apertura a la reorientación y el ajuste de la planeación y la práctica.

La función del supervisor es indispensable para la mejora continua de los centros escolares, siempre que ésta se desempeñe con eficacia y eficiencia de acuerdo a un modelo de gestión estratégico congruente con las necesidades, capaz de ofrecer asesoría pertinente, y oportuna a las escuelas del área de influencia. Se debe focalizar como una instancia de apoyo y acompañamiento a los planteles escolares, dando asistencia académica externa al personal que lo requiera. Las visitas le permiten tener un acercamiento a las escuelas y crear un ambiente institucional, bajo un clima propicio para generar la autonomía en los centros educativos.

Para avanzar en la mejora de la calidad educativa es necesaria la formación y la actualización continua de los actores que intervienen en la educación, considerando la función que desempeña desde la supervisión así como necesidades específicas de cada uno. En este sentido el rol del supervisor cobra

importancia debido a que es la generadora de los cambios en las diferentes funciones dentro de los centros escolares a partir de brindar los elementos técnico pedagógicos que permitan subsanarlas.

En el modelo de la gestión, se transforma el hacer de la supervisión, su rol recobra importancia y responsabilidad, se convierte en la generadora de los procesos de cambio en los centros escolares a través de una intervención respetuosa y compartida, ejerciendo un liderazgo académico, con respeto a la autonomía de cada plantel impulsando la transformación de las prácticas docentes para colaborar para que el proceso enseñanza aprendizaje sea de calidad, favoreciendo en los alumnos el desarrollo de competencias, fortaleciendo el liderazgo del directivo para que este a su vez de acompañamiento al docente.

La reforma educativa se propone mejorar el contenido y las formas de trabajo en las aulas y en los centros escolares, para lograrlo no basta con la publicación y la distribución de un nuevo programa, se requiere de la voluntad y responsabilidad del docente, convencido de transformar lo que hace y como lo hace, para que esto sea posible es indispensable una actualización académica constante y permanente, que responda a las necesidades de la currícula y contar con herramientas que favorezcan el desempeño profesional del docente.

El papel del directivo es decisivo, requiere de un nuevo tipo de liderazgo, ya que él dará sustento al profesionalismo del docente, tiene que conocer no solo las debilidades y fortalezas del colectivo, sino también, un amplio dominio de planes y programas, teorías pedagógicas, la normatividad y el entorno donde ésta situado el centro de trabajo. Así como de capacitar y coordinar a los diferentes comités. Con esta información construirá su Plan Estratégico de Transformación Escolar en cada una de las dimensiones. Dicho plan, le permitirá organizar el trabajo, detectar necesidades, alcanzar objetivos y metas a través de estrategias generando diversas actividades para ello.

Con la finalidad de solucionar los problemas que inciden en los aprendizajes de los alumnos, conformar un equipo de trabajo, colaborar en las actividades del plantel, al fijar las rutas y visualizar la meta deseada, se construye el proyecto de transformación escolar, como una herramienta que articula acciones planeadas y se realice en un clima óptimo, en un trabajo colaborativo donde cada integrante se sienta importante y convencido que es como un engranaje, que tienen una función específica, indispensable para el buen desempeño de las actividades en común, esta forma de trabajo tiene como requisito la comunicación para llevar a la meta la tarea encomendada.

La supervisión es un apoyo importante para avanzar en la mejora de la calidad educativa, es el elemento clave y estratégico para recoger las necesidades y demandas de apoyo, debe generar procesos de evaluación, que sirvan de insumos para distinguir los factores que inciden en los resultados educativos y contribuir a que los colectivos docentes tomen las decisiones oportunas y permanentes en la búsqueda de mejorar la calidad de los aprendizajes, para ello, se hace necesario generar espacios de reflexión e intercambio donde éste presente el apoyo académico a docentes y directivos para construir el Plan Estratégico de Transformación Escolar, herramienta que constituirá la planeación de las acciones

En la calidad de la educación que reciben los preescolares, intervienen numerosos factores: tanto internos como externos, otros relacionados con la operación del servicio, insumos, infraestructura, entre otros; pero el factor determinante para la buena marcha del proceso educativo lo constituye sin lugar a duda los docentes y su disponibilidad para aplicar la currícula vigente, para innovar y crear situaciones de aprendizaje que generen retos en los alumnos. Si además de esto le sumamos el ejercicio de un liderazgo académico auténtico por el directivo, así como el acompañamiento del supervisor y la colaboración de los padres de familia, es sorprendente constatar que la conjugación de estos elementos genere cambios extraordinarios en la calidad de los aprendizajes.

BIBLIOGRAFÍA

1. LIBROS

- ❖ Antúnez. S. (2004). Organización escolar y acción directiva. SEP. México. pp. 258
- ❖ Coraggio. J. (1995). La Educación según el Banco Mundial. Niño y Dávila. México. pp. 163
- ❖ Casanova. A. (2005). La Evaluación Educativa. La Muralla, SEP. México. pp. 126
- ❖ Darling. L. (2002). El Derecho de Aprender. SEP. México. pp. 460
- ❖ Secretaría de Educación Pública. (2005). Diálogos entre Directivos. SEP. México. pp. 298.
- ❖ Frade. L. (2007). Desarrollo de Competencias en Educación Básica. Calidad Educativa Consultores. México. pp. 240
- ❖ Gómez, G. (1986). Administración Educativa. Diccionario de Ciencias de la Educación, Madrid, Anaya. pp. 298
- ❖ Perrenoud. P. (2004). Participar en la gestión de la escuela. En Diez nuevas competencias para enseñar. SEP. México. pp 167
- ❖ Pozner, P. (1997). El directivo como gestor de aprendizajes escolares. Aiqué. Buenos Aires. pp. 127
- ❖ Ramírez. R. (2000), Por una nueva escuela pública. En primer curso nacional para directivos de educación secundaria. Lecturas. SEP. México. pp. 97

- ❖ Schmelkes. S. (2001), Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas. SEP. México. pp 134
- ❖ Tomlinson. A. (2003). El Aula Diversificada. SEP. México. pp 219
- ❖ Vigotsky. (1960). Escritos Escogidos de Psicología. Moscú. pp. 48

2. COMPENDIOS Y REVISTAS

- ❖ Acuerdo Nacional para la Modernización de la Educación Básica. Diario Oficial de la Federación 19-Mayo-(1992). SEP. México.
- ❖ Cero en conducta, por la reforma de la escuela. Educación Preescolar, reforma pedagógica (2005). SEP. México. pp. 151
- ❖ Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, última reforma Diario Oficial de la Federación. 12-Nov-(2002). SEP. México. pp 159
- ❖ En 0 a 5. La educación en los primeros años II, núm. 10, febrero, Buenos Aires, Novedades Educativas. (2006). SEP. México. pp 45
- ❖ Secretaria de Educación Pública, Ley General de Educación, última reforma 4-Enero-(2005). SEP. México. pp 35
- ❖ Servicios Educativos Integrados al Estado de México, Orientaciones Técnicas para Fortalecer la Acción Académica de la Supervisión. Cuaderno de Gestión Escolar, Num. 1, Subsecretaria de Educación Básica, Dirección General de Desarrollo de la Gestión e Innovación Educativa, Julio (2006). SEIEM. México. pp 127

- ❖ Servicios Educativos Integrados al Estado de México, Antología de Gestión Educativa (2003). SEIEM. México. pp 247
- ❖ Servicios Educativos Integrados al Estado de México, Antología de Gestión Escolar (2002). SEIEM. México. pp 414
- ❖ Servicios Educativos Integrados al Estado de México, Antología de Gestión escolar, Programa Nacional de Carrera Magisterial, (2003). SEIEM. México. pp. 225
- ❖ Secretaría de Educación Pública, Bloques de Juegos y Actividades del Desarrollo de los Proyectos en el JN. (1993). SEP. México. pp 126
- ❖ Secretaría de Educación Pública. (2002). Consejos técnicos consultivos. SEP. México. pp132
- ❖ Secretaría de Educación Pública, Curso de formación y actualización profesional para el personal docente de educación preescolar Volumen I. (2004). SEP. México. pp 301
- ❖ Secretaría de Educación Pública, Curso de formación y actualización profesional para el personal docente de Educación Preescolar. (2006). Volumen II . SEP. México. pp 243
- ❖ Secretaría de Educación Pública, Elementos para el diagnóstico. ¿En como conocer mejor nuestra escuela? México: Dirección General de Investigación Educativa. (1999). SEP. México. pp 77
- ❖ Secretaría de Educación Pública, En Herramientas de la mente. El aprendizaje en la infancia desde la perspectiva de Vygotsky, (2004). SEP. México. pp 180

- ❖ Secretaría de Educación Pública, El Proyecto Escolar: Una opción para mejorar la calidad Educativa de nuestras escuelas. (2005). SEP. México. pp 136
- ❖ Secretaría de Educación Pública, (2001), Plan Nacional Educativo 2001-2006. SEP. México.
- ❖ Secretaría de Educación Pública, Programa de Educación Preescolar, (2004). SEP. México. pp 142
- ❖ Secretaría de Educación Pública, Programa de Educación Preescolar. (1992). SEP. México. pp 71
- ❖ Secretaría de Educación Pública, Programa Nacional de Actualización Permanente de los Maestros de Educación Básica en Servicio, (2005-2006). SEP. México. pp 97
- ❖ Secretaría de Educación Pública, Programa de Renovación Curricular y Pedagógica de la Educación Preescolar, (2006). SEP. México. pp 45
- ❖ Servicios Educativos Integrados al Estado de México, (2004-2005), Antología Programa Nacional de Actualización Permanente del Magisterio. 2004-2005. SEIEM. México. pp 85
- ❖ Servicios Educativos Integrados al Estado de México, Compendio de Normatividad Educativa, Programa de Carrera Magisterial, Ley General de Educación, (2005). SEIEM. México. pp 252
- ❖ Servicios Educativos Integrados al Estado de México, El directivo: competencias básicas para el desarrollo de su función. (2004-2005). Departamento de Actualización. SEIEM. México pp 38

- ❖ Servicios Educativos Integrados al Estado de México, La calidad de la educación preescolar y la gestión escolar. (2004). SEIEM. Centro de maestro, Valle de México. pp 74
- ❖ Servicios Educativos Integrados al Estado de México, (2006), La Función del Directivo en el Trabajo Escolar, Dirección de Educación Superior. SEIEM. México. pp 49
- ❖ Servicios Educativos Integrados al Estado de México, La función directiva en el contexto de reforma de la educación. (2005-2006). Departamento de Actualización. SEIEM. México. pp 98
- ❖ Servicios Educativos Integrados al Estado de México, Plan Estratégico de Transformación Escolar, (2005). SEIEM. México. pp 127
- ❖ Servicios Educativos Integrados al Estado de México, Revista Tecnológica y Comunicación Educativa, (1993). SEIEM. México. Número 21. pp 19.

2. SITIOS WEB

- ❖ <http://es.wikipedia.org/wiki/Liderazgo>, Julio 10, 2008