



# UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL

---

---

UNIDAD UPN 094 D.F. CENTRO

PLAN 94

**“DISEÑO Y DESARROLLO, SEGUIMIENTO  
Y EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS  
ESCOLARES DESDE LA PERSPECTIVA  
DE LOS ASESORES TÉCNICOS PEDAGÓGICOS”**

**T E S I N A**

**PARA OBTENER EL TÍTULO DE  
LICENCIADA EN EDUCACIÓN**

**QUE PRESENTA:  
MARITZA AGUILAR FRAGOSO**

**ASESOR:  
MAESTRA MARICRUZ GUZMÁN CHIÑAS**

**FEBRERO 2010**

**DICTAMEN PARA EL TRABAJO DE  
TITULACIÓN**

México, D.F., a 18 de noviembre de 2009.

**PROFA: MARITZA AGUILAR FRAGOSO  
P R E S E N T E**

EN MI CALIDAD DE PRESIDENTE DE LA COMISIÓN DE TITULACIÓN DE  
ESTA UNIDAD Y COMO RESULTADO DEL ANÁLISIS REALIZADO A SU  
TRABAJO TITULADO:

**“DISEÑO, DESARROLLO, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE  
PROYECTOS ESCOLARES DESDE LA PERSPECTIVA DE LOS ASESORES  
TÉCNICO PEDAGÓGICO”**

**OPCIÓN: TESINA**

A PROPUESTA DE LA ASESORA PROFA. MARICRUZ GUZMÁN CHIÑAS  
MANIFIESTO A USTED QUE REÚNE LOS REQUISITOS ACADÉMICOS  
ESTABLECIDOS AL RESPECTO POR LA INSTITUCIÓN.

POR LO ANTERIOR SE DICTAMINA FAVORABLEMENTE SU TRABAJO Y SE  
LE AUTORIZA A PRESENTAR SU EXAMEN PROFESIONAL, DE LA  
LICENCIATURA EN EDUCACIÓN PLAN '94.

**ATENTAMENTE  
“EDUCAR PARA TRANSFORMAR”**



**S. E. P.  
UNIVERSIDAD PEDAGÓGICA NACIONAL  
UNIDAD 094  
D. F. CENTRO**

**MTRO. ROBERTO VERA LLAMAS  
DIRECTOR**

## AGRADECIMIENTOS

Esta tesina la dedico a mis seres más importantes y queridos:

A mis hijos Jorge Abraham, Gibrán y Samir que son la luz de mi vida, mis ángeles de la guarda que me motivan a seguir adelante.

A mi querido esposo Jorge que siempre está.

A mi madre y hermanas con mucho cariño.

A mi asesora Maricruz y sinodales, Elvia y María Teresa por sus valiosas aportaciones para la realización de este documento, con admiración y respeto.

Y a todas las personas que en mí confiaron y que influyeron para que este trabajo se concluyera, a todos muchas gracias.

# ÍNDICE

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	1
 <b>CAPÍTULO I. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
1.1 Planteamiento del problema .....	4
1.2 Objetivos.....	5
1.3 Supuestos de la investigación .....	5
1.4 Justificación.....	6
 <b>CAPÍTULO II. GÉNESIS Y PROSPECCIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR</b>	
2.1 Marco Histórico de referencia .....	10
2.2 La gestión escolar como elemento primordial para la construcción de proyectos escolares en un marco colaborativo, en las escuelas primarias.....	19
 <b>CAPÍTULO III. PROPUESTA PARA LA CONSTRUCCIÓN, SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DE LOS PROYECTOS ESCOLARES</b>	
3.1 Asesoría y acompañamiento de los asesores técnico pedagógicos de las escuelas primarias .....	44
3.2 Procesos que se desarrollan al interior de la Oficina de Proyectos Académicos .....	54
3.3 Planeación un ejercicio desde la práctica. Análisis y resultados .....	63

3.4 Limitaciones del estudio .....	66
<b>CONSIDERACIONES FINALES.....</b>	<b>68</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>74</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>76</b>

## INTRODUCCIÓN

Uno de los propósitos planteados dentro del Programa de Desarrollo Educativo 2000-2006 refiere que se impulsará el desarrollo de iniciativas y proyectos originados para fortalecer la capacidad de gestión de la comunidad escolar; en ese sentido, el Proyecto Escolar, es considerado como una herramienta de planeación, en donde los centros educativos registran todas las acciones que la escuela realiza, con el objetivo de impulsar la calidad educativa.

En otras palabras, el Proyecto Escolar pretende clarificar quién es la escuela, dónde está y hacia dónde pretende llegar. El Proyecto Escolar debe ser una herramienta de planeación operativa, construido en colectivo, flexible y una guía del quehacer diario en la escuela.

Para elevar la calidad de la Educación Pública, es necesario que las escuelas tengan un marco de gestión que permita un adecuado equilibrio de márgenes de autonomía, participación de la comunidad, apoyo institucional y regulación normativa, lo cual, constituye el punto de partida para mejorar la formación y aprendizaje de los niños.

Para alcanzar lo anterior y conscientes de que la educación y los actores que intervienen tienen que realizar acciones de continua transformación, se priorizan las siguientes líneas:

- Establecimiento de prioridades en asignaturas y grados.
- Fomento intencionado de valores, conductas y actitudes deseables.
- Fomento a la lectura.
- Mejoramiento de los espacios escolares.
- Transformación del trabajo en las aulas.
- Trabajo Colegiado.
- Vinculación con los padres de familia y la comunidad.
- Dirigir los cambios de las escuelas hacia el logro de metas comunes para la superación de los resultados de aprendizaje.

Lo anterior pueden expresarse como constantes que ayudan a mejorar la calidad de la enseñanza y el aprendizaje en las escuelas. Los tópicos o campos de acción lo delimitará el diagnóstico cualitativo y cuantitativo que la escuela realice.

En este contexto, el Proyecto Escolar es una estrategia educativa que apoya la gestión, profundiza en la planeación, impulsa la participación y el trabajo colegiado de los integrantes de la comunidad escolar, para que mediante el análisis de la situación de la escuela, definan propósitos, metas y estrategias para solucionar sus problemas y alcanzar mejores logros académicos.

El Proyecto escolar facilitará en las escuelas el desarrollo de un Plan de Trabajo Anual o también llamado Programa Anual de Trabajo, que permitirá a la comunidad, determinar el cómo, cuándo y dónde opere dicho plan, partiendo del análisis de su propio contexto (diagnóstico); enfrentar los problemas (por sus causas) que se detecten y logren sus propósitos establecidos; cumpliendo así con la misión de sentar las bases de un servicio de calidad, centrado en la tarea a través del trabajo participativo y colegiado, la participación social, así como en el análisis del liderazgo pedagógico de sus directivos.

El Proyecto Escolar se instituye como una nueva forma de planear para los tres niveles de educación básica en el Distrito Federal: preescolar, primaria y secundaria; concretando de esta forma una nueva forma de mirar a la escuela; de la administración escolar a la gestión escolar.

El capítulo uno de esta investigación se denomina Diseño de la Investigación, en él se describe el tema y subtema a tratar. En el planteamiento del problema se hace una categorización lógica que aborda la selección, delimitación y elementos del problema. En seguida, a partir de una oración tópica se formula el mismo.

De manera puntual se enuncian las razones que motivaron el presente estudio. No sin dejar de registrar claramente los objetivos que se persiguen; los cuales, derivan las consecuentes preguntas de investigación.

El capítulo dos, aborda la génesis y prospección de la gestión escolar, (marco histórico de referencia) y la gestión escolar como elemento primordial para la construcción de proyectos escolares en un marco colaborativo, en las escuelas primarias. (marco teórico conceptual), en donde se da cuerpo al constructo de la gestión escolar en el marco de los proyectos escolares en las escuelas primarias.

En el capítulo tres se presenta la planeación propuesta para la construcción y evaluación del proyecto escolar, se precisa que el paradigma de corte cualitativo será el que privilegie este ejercicio investigativo. Asimismo, se clarifica el escenario, las técnicas y fuentes de recolección de información, los instrumentos, el procesamiento de datos, las etapas de dicha investigación, así como sus fases de aplicación. Asimismo, se incluye la descripción de los resultados de investigación a partir de la hipótesis planteada.

Con este esfuerzo investigativo, se pretende valorar los logros y problemas que enfrentan los planteles al diseñar, operar, dar seguimiento y evaluar todas las actividades que la escuela realiza, en el marco del Proyecto Escolar.

# I. DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

## 1.1 Planteamiento del problema.

Para que las condiciones de vida en nuestro país mejoren en los ámbitos: social, político, cultural y económico deben darse cambios en acciones educativas en los centros escolares, esto implica planear, distribuir tareas y responsabilidades, coordinar y evaluar los procesos y los resultados, por lo que a partir del análisis y de la valoración del Proyecto Escolar, esta investigación se propone buscar respuesta a las siguientes preguntas; con lo que en la práctica se identifica:

- ¿Qué alternativas y estrategias pueden considerarse más efectivas para lograr los propósitos que cada escuela determine en su Proyecto Escolar?
- ¿Qué significa proyectar?
- ¿Que entendemos por "Proyecto Escolar"?
- ¿Qué relación existe entre Proyecto Escolar y el Programa Anual de Trabajo?
- ¿Cuáles son, entonces, los desafíos que se plantean a la gestión escolar?
- ¿Quiénes somos nosotros?
- ¿Qué queremos y qué nos proponemos?
- ¿En qué consiste la Misión institucional y la Visión de futuro?
- ¿A quiénes educamos?
- ¿Quién nos educa?
- ¿Quiénes educan?
- ¿Por qué educamos?
- ¿Por qué requerimos educarnos?
- ¿Para qué educamos?
- ¿Para qué educarnos?
- ¿Qué nos proponemos en esta escuela?
- ¿Qué nos gustaría proponernos respecto a este tema?
- ¿Qué características de nuestros alumnos, directivos y del entorno comunitario es preciso tomar en cuenta al construir nuestro Proyecto Escolar?

- ¿Qué características de nuestra sociedad actual y del futuro previsible es necesario considerar para elaborar nuestra Misión?
- ¿Cuáles serán concretamente los objetivos a alcanzar?
- ¿Cuáles son los resultados o los productos esperados para lograr los objetivos?
- ¿Cuáles son los indicadores para evaluar los resultados?
- ¿Qué papel juega la planeación en el quehacer docente?

## **1.2 Objetivos**

### **Objetivo general**

Valorar el proceso de diseño, operación y desarrollo de los Proyectos Escolares en las escuelas de la Dirección de Educación Primaria No. 3 en Distrito Federal, a través de un seguimiento continuo y sistemático, para eficientar los procesos de enseñanza y aprendizaje y mejorar la calidad de la educación que se imparte en las escuelas.

### **Objetivos específicos.**

Ofrecer a los diversos actores educativos (alumnos, padres de familia y comunidad en general) capacitación a través de trabajo colaborativo, para la construcción, desarrollo, seguimiento y evaluación del Proyecto Escolar en las escuelas que conforman la Dirección de Educación Primaria No. 3 en Distrito Federal.

Promover que el Proyecto Educativo Institucional se transforme en un instrumento flexible de planificación estratégica - situacional, que permita al Equipo Directivo orientar a la institución escolar hacia el logro de sus fines.

## **1.3 Supuestos de la investigación.**

El acompañamiento que los Asesores Técnico Pedagógicos de la Oficina de Proyectos Académicos brindan a las escuelas en torno a su Proyecto Escolar, incide en la calidad de la enseñanza y aprendizaje de los alumnos.

## JUSTIFICACIÓN

¿Por qué Proyecto Escolar?, ¿Qué Pretende Aportar esta investigación?

- Una metodología de planificación estratégica - situacional, de carácter participativo, a los equipos directivos, docentes y comunidad escolar, para construir su Proyecto Escolar.
- Conceptos y temas de debate para alimentar el proceso de reflexión crítica y autoevaluación Permanente de las escuelas.
- Instrumentos flexibles y sistemáticos que apoyen el proceso de elaboración del Proyecto Educativo Institucional en los siguientes aspectos:
  - Autodiagnóstico de la gestión escolar
  - Análisis de los procesos educativos (alumnos, maestros y participación de padres de familia)
  - Seguimiento y evaluación

Resulta frecuente que en el discurso de la profesionalización del magisterio, se apele a la autonomía profesional y se llame a los profesores a construir su propio Proyecto Escolar, como una manifestación de dicha autonomía. Sin embargo, es necesario considerar que la autonomía no es una capacidad abstracta sino que está condicionada por factores personales, institucionales y sociales.

Hay que advertir que la autonomía pedagógica, organizativa y curricular de los centros docentes, cuya plasmación genuina se produce, según hemos dicho, en la adopción de un proyecto educativo propio, tiene límites no ya inevitables sino convenientes y deseables, tales como:

- La normatividad educativa vigente
- Los requisitos académicos que son considerados el “mínimo denominador común” para quienes conviven en una misma comunidad

(prescripciones curriculares de las administraciones educativas, por ejemplo).

Existen otras limitaciones a la autonomía pedagógica, curricular y organizativa que, por el contrario, son inconvenientes y no deseables, y cuya manifestación más ostensible suele ser la hipertrofia normativa con la que, con harta frecuencia, las administraciones educativas interfieren en la vida escolar.”<sup>1</sup>

En el plano personal, se debe reconocer que la posibilidad de la autonomía, esfuerzo que hoy insistentemente se pide a las escuelas, pasa por el reconocimiento que haga el profesor de sus propias capacidades, es decir, la afirmación de su competencia pedagógica.

En el plano interpersonal podemos enunciar algunas habilidades las cuales se presentan de manera enunciativa más no limitativa:

- Creatividad
- Iniciativa
- Confianza
- Innovación
- Compromisos
- Interés
- Motivación
- Seguridad.

La autonomía requiere la creación y permanencia de espacios de comunicación que promuevan la capacidad de reflexionar, aceptar el conflicto y desarrollar la capacidad de negociación; y en el plano institucional - en este caso, en la escuela – el desarrollo de la autonomía requiere de un proceso del que se hagan cargo y gestionen los propios profesores, de manera que satisfaga su necesidad de pertenencia profesional. (De ahí el término de autonomía relativa).

---

<sup>1</sup> Dacal, Gómez. *Técnicas y procedimientos de inspección educativa*. Editorial España, 1993. p. 11

De esto, se desprende la convicción que el mejoramiento de la calidad y la equidad de la educación, pasa necesariamente por la reflexión colectiva de los profesores en su lugar de trabajo y con la comunidad educativa de la que forman parte.

Es imprescindible que los maestros y maestras dispongan de un margen de autonomía relativa que les permita desarrollar los contenidos de su nivel educativo, en un marco de igualdad de oportunidades y de acuerdo a las características de la comunidad en la cual se desenvuelven. Sólo se desarrolla la responsabilidad moral y la reflexión intelectual en aquello sobre lo que se decide y de lo que es preciso responder, porque se construye como propio.

Uno de los problemas actuales observado en el ámbito educativo, es la falta de una cultura de planeación, misma que ha afectado determinadamente en los resultados de aprendizaje de los alumnos, ya que la enseñanza cotidiana en las aulas es en la mayoría de casos es improvisada, y a nivel escuela, la deficiente organización y funcionamiento de las escuelas no permite optimizar el poco tiempo que se tiene para lograr objetivos educativos con calidad. La gestión escolar, vista desde la óptica de la organización y funcionamiento de la escuela, cuyo objetivo principal es promover una forma de trabajo orientada hacia el mejoramiento de la calidad de los aprendizajes de los alumnos; parte de ciertas fases como: planear, organizar, coordinar y evaluar el trabajo que desarrolla la escuela, con base en el esfuerzo conjunto del grupo de profesores y directivos para identificar y buscar soluciones a los principales problemas que enfrentan su labor.

El *Proyecto Escolar*, parte de la realización de un *Programa Anual de Trabajo*, documento que surge de la participación conjunta de la comunidad educativa, que tiene como intención organizar desde el inicio del ciclo escolar, las actividades que la escuela implementará a lo largo del año en los tres ámbitos: aula y formas de enseñanza, organización y funcionamiento y vinculación con padres de familia.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>. ¿Cómo conocer mejor nuestra escuela? Elementos para el diagnóstico. Cuadernillo de trabajo. México. SEP. 2004. Coordinación Sectorial de Educación Primaria.

Además de implementar estrategias de evaluación institucional que permita identificar logros y problemas enfrentados por las escuelas en la operación con el *Proyecto Escolar*.

El *Proyecto Escolar* es un documento de planeación y gestión que permite alcanzar mejores logros formativos, académicos y de vinculación con la comunidad a partir del análisis de la situación escolar y de la definición de propósitos, metas, estrategias y actividades fortaleciendo el trabajo colegiado.

Desarrollar esta forma de trabajo en un plantel escolar beneficia a cada uno de sus miembros. A los directivos y maestros, porque les permite compartir con sus compañeros de trabajo los problemas y obstáculos que enfrentan en su práctica diaria y buscar soluciones conjuntamente, lo que significa en última instancia asumir como grupo de trabajo la responsabilidad de la educación de los alumnos que atienden.”El trabajo colaborativo, un medio para compartir logros”<sup>3</sup>

A los alumnos, porque sin duda el trabajo coordinado de los profesores de la escuela ofrece continuidad en su aprendizaje y facilita su tránsito de un grado a otro, creando mejores condiciones para el logro de los propósitos educativos básicos. A los padres y madres de familia, porque les abre la posibilidad de participar más activamente en la educación que sus hijos reciben en la escuela.<sup>4</sup>

Es importante hacer una valoración del trabajo realizado en *Proyecto Escolar* con la finalidad de identificar los logros que han tenido o tienen las escuelas, además de detectar las posibles fallas que resulten de la aplicación de dicho proyecto.

El presente documento presenta la forma de cómo es posible llevar el seguimiento y evaluación de los Proyectos Escolares de las escuelas en la Dirección No. 3 de Educación Primaria en el D. F.

---

<sup>3</sup> G. Castillo, *et al. Trabajo colaborativo*. México, Coordinación Sectorial de Educ. Preescolar. 2002 p.36

<sup>4</sup> Proyecto Escolar.. México, SEP. 2006. p. 23.

## CAPÍTULO II. GÉNESIS Y PROSPECCIÓN DE LA GESTIÓN ESCOLAR

### 2.1. MARCO HISTÓRICO DE REFERENCIA

“Históricamente, la escuela había sido objeto de estudio sólo desde una perspectiva estructural<sup>5</sup>. En fechas recientes, las diversas teorías de la organización, nacidas en el ámbito de la empresa, fueron proyectadas sobre la escuela, olvidando su carácter de institución educativa que, como tal, cumple una función social central a la sociedad: la transmisión y la recreación de la cultura.

La noción de gestión está cargada de distintos significados, entre los que se relevamos: una noción de gestión, entendida como sinónimo de administración de una organización que sigue determinados procesos y otra, en la cual se le concibe como un conjunto de acciones articuladas entre sí, que posibilitan la consecución de la intencionalidad de la institución, en este caso, la intencionalidad pedagógica.

“La gestión educativa comprende los problemas de administración de las organizaciones, pero no se restringe a ellos”<sup>6</sup>

Con la crisis de los años 80, se acentúa la tendencia a relacionar, necesariamente, la organización con el entorno, y se introduce el concepto de “gestión estratégica” que consiste en la capacidad de articular los recursos que posee una organización en torno a una identidad institucional (que se pone de relieve en la explicitación de una misión y visión institucional), la cual se sustenta en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

---

<sup>5</sup>. “¿Qué no es gestión educativa estratégica?” En *Desafíos de la educación*. Argentina IPE .2000. Pp. 23-24

<sup>6</sup> Una de las razones más importantes por las cuales Humberto Maturana ha marcado un hito en las Ciencias Sociales, es –que desde el propio campo de las Ciencias- a partir de la investigación de los mecanismos biológicos a través de los cuales los seres vivos (incluyendo los seres humanos) perciben la realidad, ha llegado a cuestionar el postulado básico tradicional de la Ciencia, que consiste en proponer la existencia de un mundo "objetivo" que es posible de ser aprehendido desde fuera del sujeto. Esto implica la afirmación radical de que no existe la "objetividad"...que la realidad no existe en forma objetiva. Creemos que la realidad se construye "intersubjetivamente" en la sociedad, es decir, a partir las visiones de todos los actores intervinientes, que, a su vez, no están aislados en el espacio, sino que están insertos y determinados en un momento histórico y en una situación determinada.

Este modelo, en términos de planificación estratégica, es de cuño reciente, sin embargo, se asienta en un pensamiento militar donde predomina una visión de la acción humana en la perspectiva de organizaciones y personas que se constituyen en aliados versus enemigos. Paralelamente, comenzó a surgir y a afianzarse una visión alternativa de la planificación, situada a partir de una visión estratégica - situacional que se funda en una concepción distinta de realidad<sup>7</sup>

Actualmente, en el marco de la transformación de la política educativa mexicana, el mejoramiento de la calidad de la educación pasa por el mejor aprovechamiento de espacios, recursos y oportunidades por parte de la comunidad educativa, con el fin de lograr metas claras y criterios unificados en función de una constante optimización del quehacer educativo.

En los últimos años, tanto en medios masivos de comunicación como en el medio académico, se discute ampliamente sobre "Gestión Escolar". ¿Por qué ahora aparece recurrentemente esta preocupación por la Gestión Escolar? Tradicionalmente, el concepto de gestión se asociaba a un campo de la administración, fundamentalmente de empresas. No era de uso común el asociar la gestión a las políticas públicas y raramente se hablaba de "gestionar" la educación.

Los cambios en el concepto de gestión, tienen su origen en las transformaciones económicas, políticas y sociales a que ha dado lugar la revolución tecnológica y que han transformado el campo de la organización de las instituciones. La débil teorización de lo que se entiende por gestión en el campo de la educación hace que, a menudo, esta se circunscriba a la gestión de los recursos, dejando de lado la diversidad de ámbitos propios del actual campo de la gestión escolar.

Casassus<sup>8</sup> plantea que, entre los rasgos diferenciadores de la transformación institucional, se encuentra la pérdida del monopolio de la escuela sobre la transmisión del conocimiento (particularmente, con la emergencia de la revolución

---

<sup>7</sup> Creación de Heinz Wehrich. Es para el análisis situacional de las relaciones que existen entre las Fortalezas y Debilidades (factores internos) y las Amenazas y Oportunidades (factores externos) de una organización.

<sup>8</sup> Juan Casassus. "Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos". En: *La gestión en busca de sujeto..* Santiago de Chile UNESCO, 1999.p 69.

de las comunicaciones); la aparición de nuevos actores sociales vinculados a la educación, tales como las comunidades locales, los sectores productivos, políticos, entre otros; la concepción de política curricular, basada en contenidos mínimos y fundamentales que deben ser contextualizados por el centro educativo.

Este fenómeno, predominantemente, está marcado por el proceso de desconcentración y descentralización del sistema educativo, lo cual conlleva una multiplicación de las instancias con responsabilidades de ejecución en todos los niveles, lo que hace que la tarea de la gestión de los establecimientos, resulte extraordinariamente compleja.

Estos cambios, a su vez, plantean un profundo desafío al sistema educativo en cuanto a desarrollar la capacidad de las unidades educativas, de procurar una educación útil, relevante y pertinente para mejorar las condiciones de vida de la comunidad en las que están insertas.

El *Proyecto Escolar* es concebido como un instrumento que permite a la escuela definir su identidad a través de la explicitación del sistema de ideas que fundamentan o justifican su quehacer educativo, imprimiéndole el sello distintivo que los identifica.

“El proyecto de escuela es la concreción de un currículo intercultural diversificado, abierto, flexible y participativo donde se recoge el carácter ideo-pedagógico de la escuela, su organización y funcionamiento y el proyecto curricular mismo”<sup>9</sup>

El concepto de *Proyecto Escolar* inicialmente fue desarrollado en los Colegios de Iglesia y a través del tiempo y por influencia de la educación católica se fue popularizando, de tal forma que en estos momentos pertenece a la cultura profesional de los educadores, como una forma de sistematizar, motivar y fundamentar el trabajo docente.

---

<sup>9</sup> Sonia Comboni, *et.al.* “Evaluación del proyecto educativo y su currículo” en: *Resignificando el espacio escolar*. México, UPN, 2000. P. 168. (Col. Textos No. 21.)

Ante la pluralidad de significados, hemos de entender por "*Proyecto Escolar*" aquella expresión que, de forma unívoca, procure al mismo tiempo que sea compatible con la terminología que los tratados científicos, la práctica escolar y los ordenamientos jurídicos actuales que se emplean. Etimológicamente, la voz "proyecto", proviene del latín *proyectio*. Término que alude a la previsión de hacer algo, en el caso de la educación, dicta qué es lo que la escuela pretende que los alumnos reciban.

En este sentido, "*Proyecto Escolar*" viene a significar lo mismo que "*Plan Formativo*", que "*Proyecto Educativo*", es decir: la anticipación de cuáles se quiere que sean los resultados del proceso educativo docente y de las actuaciones que han de ser realizadas para alcanzar tales resultados.

El *Proyecto Escolar* se inicia trabajando en Educación Básica a partir de 1993 y puesto en marcha con carácter experimental en cinco entidades del país (Baja California Sur, Colima, Guanajuato, San Luis Potosí y Quintana Roo). Este instrumento fue concebido como un medio para reunir información, experiencias y conocimientos útiles para el diseño y la promoción de líneas de política educativa, estrategias y acciones para mejorar la organización y el funcionamiento cotidiano de las escuelas primarias, es decir, la gestión escolar.

Para lograr este propósito se optó por la combinación de dos líneas de trabajo, que se han realizado simultáneamente:

- a) La línea de innovación, que consiste en la promoción de la transformación de la organización y el funcionamiento cotidiano de las escuelas primarias -la gestión escolar- como uno de los factores principales para mejorar la calidad de la enseñanza y de los resultados que obtienen los alumnos al egresar de la educación primaria.

Esta línea se compone de acciones de sensibilización, capacitación y asesoría directa al personal docente y directivo de cada escuela para que -mediante el trabajo colegiado- obtenga un diagnóstico preciso de la situación educativa de la escuela, especialmente, en lo que respecta al cumplimiento de su misión, y con

esa base diseñen y pongan en práctica un proyecto para superar los principales problemas detectados.<sup>10</sup>

El *Proyecto Escolar* debería abarcar, por lo menos, los siguientes ámbitos: el aula, la organización y el funcionamiento de la escuela, la actualización del personal docente y directivo, y la relación entre la escuela y las familias.<sup>11</sup>

b) La línea de investigación, que consiste en la recolección y sistematización de información respecto a las características generales de la escuela (dimensión, turno, clima de trabajo, ejercicio de la función directiva, relaciones entre profesores y entre éstos y las familias de los alumnos, entre otros elementos).

Y por otra parte, la documentación del proceso que siguen las escuelas al poner en marcha las acciones de innovación; en este caso se partía de la idea -no muy precisa al principio de los trabajos- de que existen condiciones que influyen y determinan la marcha del proyecto en cada escuela y, por esta misma razón, es necesario identificarlas con mayor precisión para comprender y explicar su importancia y su dimensión.

La experiencia de estas entidades ha servido de base para implementar el *Proyecto Escolar* en el Distrito Federal a partir de 1995 como un proyecto optativo para las escuelas del nivel preescolar, primaria y secundaria y a partir del ciclo escolar 2001-2002 se instituye obligatoriamente para el nivel básico en esta ciudad.<sup>12</sup>

En el ciclo escolar 1994-1995, la Subsecretaría de Servicios Educativos para el Distrito Federal, invitó inicialmente a 150 escuelas de educación preescolar, primaria, secundaria, especial y de la Unidad de Servicios Educativos en Iztapalapa a participar en el diseño y desarrollo de un *Proyecto Escolar*, también llamado *Proyecto Estratégico de Transformación Escolar*. (PETE)

---

<sup>10</sup> . ¿Cómo conocer mejor nuestra escuela? Elementos para el diagnóstico. Op. Cit. P.9.

<sup>11</sup> Ídem p.8

<sup>12</sup> Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Básica, Inicial, Especial y para Adultos en el Distrito Federal 2001-2001, 2003,2004, 2004-2005,2005-2006,2006-2007,2007-2008- 2008.

Para el siguiente ciclo, 1995-1996; el número de escuelas aumentó a 300, incrementándose a 530 para el ciclo siguiente 1996-1997.<sup>13</sup>

A partir del mes de mayo del 2001 se empezaron a desarrollar diversas acciones para arrancar el trabajo con esta nueva forma de planeación, entre éstas se pueden mencionar las siguientes:

- Actividades de información y “sensibilización”, con el propósito de lograr la participación voluntaria de directivos y maestros de cada escuela en el proyecto y que no se llegue a caer como un requisito administrativo como lo había sido el elaborar el *Plan de Trabajo Anual*.
- Capacitación y asesoría a directivos, para realizar el proyecto escolar de cada escuela con respecto al logro de los propósitos educativos, y que les permita combatir la principal deficiencia detectada, teniendo en cuenta la puesta en marcha de las acciones previstas en el proyecto escolar, su evaluación periódica y, en su caso, su corrección.

En este sentido, la organización eficiente del trabajo escolar implica desarrollar estrategias acordes a las necesidades específicas de cada plantel educativo. Así, *Proyecto Escolar*, es el medio que permite impulsar una colaboración más estrecha de los maestros y directivos en las tareas escolares; es una herramienta organizativa que permite a la escuela elaborar diagnósticos, definir objetivos, plantearse metas y asumir compromisos compartidos, en beneficio de la formación y el aprendizaje de los alumnos.

La utilización del *Proyecto Escolar* como estrategia educativa de participación corresponsable entre director, docentes, alumnos y padres de familia; para mejorar los resultados del aprendizaje en condiciones específicas de práctica docente, no es exclusiva de los servicios educativos que se proporcionan en el Distrito Federal; existen distintas y valiosas experiencias tanto en el ámbito nacional como el internacional.

---

<sup>13</sup> México, Oficina de Proyectos Académicos. Dirección Número 3. CSEP. *Informe a Supervisores. Escuelas PEC*. 1998.

A inicios de la década del sesenta, desde el ámbito económico, y en especial a instancias de organismos internacionales, surgió la necesidad de planificar los sistemas educativos en América Latina. En esa época se iniciaron los planes nacionales de desarrollo y los consecuentes planes de desarrollo educativo en un intento por introducir la racionalidad técnica a través de un proceso anticipatorio de asignación de recursos para el logro de fines educativos.

Se adoptaron y se adecuaron así, los conceptos, metodología y técnicas de la planificación económica a la planificación social. De esta forma se constituye la planificación normativa que expresa una visión lineal del futuro, orientada, fundamentalmente, al crecimiento cuantitativo del sistema. En este modelo, la dinámica propia de la sociedad -las personas y sus interacciones- están ausentes, por lo cual, en opinión de Casassus, se constituye en un modelo de alto nivel de generalización y abstracción, que, no obstante, ensambla con la cultura normativa y verticalista del sistema educativo tradicional.

Desde fines de los años setenta y, particularmente, durante la década de los ochenta, por razones tanto históricas como políticas y económicas, se dio el fenómeno conocido como "desencanto de la planificación" como respuesta a los problemas educativos, en la medida que los planificadores de los Ministerios de Educación, vieron frustradas la mayor parte de las predicciones realizadas con respecto al desarrollo del sistema educativo de América Latina.

Siguiendo a Gómez Dacal, podemos enunciar algunos factores que inciden y/o determinan los resultados que han de ser alcanzados, y que en nuestro sistema escolar son básicamente:

- “Los fines y objetivos que la ley le asigna a la educación escolar.
- Las bases curriculares que fija la administración educativa (o las administraciones educativas).
- Las características (expectativas, demandas, necesidades, etc.) de la comunidad educativa (familias, profesores, alumnos).
- Las peculiaridades del entorno sociocultural del centro educativo.

- Los conocimientos científicos, técnicos y prácticos relativos a la conducción eficiente del proceso de enseñanza / aprendizaje”<sup>14</sup>

En una investigación realizada recientemente<sup>15</sup> sobre la constitución del sujeto docente, y su evaluación, se constató que los profesores perciben el "rol docente" en dos dimensiones: a partir del "quehacer" y a partir del "deber ser".

En la primera perspectiva, predomina, entre los entrevistados, una visión negativa de la realidad del quehacer y, por lo tanto, del rol que actualmente desempeña el docente en educación básica. En cambio, en lo que se refiere al "deber ser" se despliega una variedad de rasgos que reflejan amplias expectativas con respecto al rol que debería desempeñar el profesor.

Esta multiplicidad de expectativas que la sociedad asigna a la profesión docente, son internalizadas por el profesor, tensionando la totalidad de su quehacer docente: la relación que establece con sus alumnos, con sus compañeros de trabajo, con los directivos, con los padres; e incluso afecta la imagen que conforma de sí mismo, lo cual incide sin duda hasta en su propia vida familiar. En dicha investigación, fue posible identificar cuatro tipos de roles:

- Un rol social, entendido como rol de agente de cambio social, donde se observa el papel de "redentor", de "misionero";
- Un rol cultural, o de extensión de la cultura y de integración social;
- Un rol pedagógico, que se expresa con dos distintas perspectivas:
- Instrumental: desarrollo de habilidades, transmisión de conocimientos, transmisión de valores, entre otros.
- Dialógica: un rol que se construye en la relación, es decir, que concibe el rol pedagógico como la construcción de:
- Un "puente de conocimiento" entre el alumno y el profesor; y

---

<sup>14</sup> Dacal Gómez. *Op. Cit. p. 11*

<sup>15</sup> Mirtha Abraham y Sonia Lavín. *La Formación de Profesores de Enseñanza Básica en la perspectiva del año 2000. Informe Final.* FONDECYT México. - PIIIE, Abril, 1996.

- Un rol de productor de conocimiento, ligado a la investigación y transformación de la propia práctica.

Es importante, señalar que estos roles no son, ni son percibidos por el profesor como excluyentes, sino con distintos matices e intensidades, ellos están presentes en el "deber ser" del maestro hoy.

Los docentes reflejan, por un lado, disposición al cambio, en tanto existe interés por perfeccionarse y participar en proyectos innovadores, y, por otro, se percibe cierta inseguridad y temor, cuando no escepticismo, dependencia y enajenación de la tarea.<sup>16</sup>

Las líneas de política de descentralización apuntan hacia una creciente autonomía de los centros educativos. Sin embargo, este profundo cambio requiere - como condición fundamental de una cabal comprensión y reinterpretación de los equipos directivos y de los propios docentes, de los objetivos y estrategias de política educativa, a fin de contextualizarla, hacerla propia y proyectarla en su sentido estratégico, a partir de su propia historia profesional e institucional.

“¿Quiénes son los directivos? Los directivos son individuos pluridimensionales (existencial, racional, concienical, emocional, comunicacional....) cuyo desarrollo es propio de un proceso intra e intersubjetivo”<sup>17</sup> Así, el maestro es también un ciudadano, un gremialista, una mujer ama de casa, que debe cumplir múltiples roles sociales y profesionales, dentro de los cuales no se puede aislar su rol educativo en torno a sus propias capacidades y habilidades.

Por otra parte, la Ley General de Educación<sup>18</sup>, enfatiza la necesidad de que las escuelas y los profesores planifiquen y desarrollen su práctica docente, considerando las necesidades específicas del contexto escolar y social donde la realiza.

---

<sup>16</sup> Sería muy útil e interesante revisar los resultados de la revista Panorama Educativo de México. Indicadores del Sistema educativo. Nacional. 2004. Documento en Línea. DIE/INNE P.D.F

<sup>17</sup> García. *Perfil del personal directivo de educación básica*. Documento de trabajo. Departamento de actualización, Subdirección Técnica, CSEP en el D. F. México, 2002. P.53

<sup>18</sup> Diario Oficial de la Federación. *LEY GRAL. DE EDUCACIÓN*, 1993

Dicha ley, concibe al maestro como promotor, coordinador y agente directo de proceso educativo. A éste, lo fundamenta en los principios de libertad y responsabilidad para asegurar la armonía de las relaciones entre educandos y educadores; considera que debe promoverse el trabajo en grupo para asegurar la comunicación y el diálogo entre alumnos, maestros, padres de familia instituciones públicas y privadas.

Sostiene que la autoridad de cada escuela pública de educación básica, la vinculará activa y constantemente con la comunidad.

En congruencia con el marco anterior, los criterios orientadores del *Programa de Desarrollo Educativo 1995-2000 (PDE)*, establecen que la Secretaría de Educación Pública alentará -en el marco de la unidad educativa nacional y en el de la legislación vigente- el surgimiento de nuevas iniciativas que permita afrontar los desafíos de la educación en todos los ámbitos. Sostienen que las condiciones específicas de cada escuela inciden en el aprovechamiento de los niños.

Por ello, una educación de calidad<sup>19</sup> exige una participación activa de la comunidad educativa, con la finalidad de transformar y mejorar la práctica educativa y con ello, la calidad de los aprendizajes y los resultados educativos.

## **2.2. LA GESTIÓN ESCOLAR COMO ELEMENTO PRIMORDIAL PARA LA CONSTRUCCIÓN DE PROYECTOS ESCOLARES EN UN MARCO COLABORATIVO, EN LAS ESCUELAS PRIMARIAS.**

Existen diversas distinciones con respecto a los ámbitos o dimensiones de la gestión escolar. Hay cierto consenso, sin embargo, entre los autores más representativos en el tema, en considerar que la gestión escolar no sólo está referida a las actividades administrativas y financieras, sino que también se refiere a aspectos tales como la forma en la cual los directivos, los profesores y los alumnos se organizan, cómo se desarrollan las clases, la fijación de calendario escolar, la asignación de horarios, el

---

<sup>19</sup> . *Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria. México, SEP. Dirección General de Materiales y Métodos, México 2001.*

establecimiento de normas de convivencia, y la forma como la escuela se relaciona no sólo con los padres de familia sino también con la comunidad.

De allí que diversos autores hayan señalado distintos aspectos de la gestión escolar. Las cuatro primeras (pedagógica, administrativo-financiera, organizativa y comunitaria), son las que habitualmente distinguen distintos autores.

En este orden de ideas, la gestión escolar significa un conjunto de acciones correlacionadas entre sí, que una escuela emprende en forma colegiada para desarrollar una misión y visión de futuro, de forma tal que logre focalizar todos los esfuerzos que la escuela realice en torno a la mejora de la calidad de los aprendizajes de los alumnos y alumnas y en tanto, mejoren significativamente los resultados de aprendizaje.

“Para ello la gestión escolar interviene sobre la globalidad de la institución, recupera la intencionalidad pedagógica y educativa, incorpora a los sujetos de la acción educativa como protagonistas del cambio educativo, construye procesos de calidad para lograr los resultados buscados”<sup>20</sup>

En ese sentido, la gestión escolar cobra unidad a partir de su centro o alma que mueve toda acción que una escuela realice o deje de hacer: el directivo. Así, la práctica cotidiana traza la disyuntiva tan llevada y traída por los directivos: centrar los esfuerzos en lo administrativo o lo pedagógico.

Ser directivo implica la compleja tarea de combinar una serie de dimensiones que van desde los requerimientos burocráticos, atención de quejas “in situ” que la misma dinámica de trabajo genera con padres de familia, alumnos y cuerpo docente, las autoridades y los requerimientos institucionales que no siempre son claros y precisos. Por lo tanto, los ámbitos o dominios de la gestión escolar estarán vinculados a partir de la visión que tenga la escuela de lo educativo, lo pedagógico y lo organizativo operacional.

---

<sup>20</sup> *Ídem.*

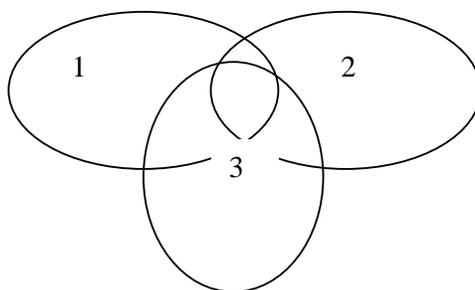
A continuación se sintetiza el constructo teórico desarrollado por J. Obin y F. Cros en 1991.<sup>21</sup>; sobre gestión escolar; quien por motivo de análisis, categorizó la gestión escolar en tres ámbitos, que a continuación se describen:

El ámbito educativo es el espacio de la vida escolar relacionado y muy descuidado generalmente con la socialización y los valores en los que se basa...es el ámbito de la formación de estudiantes como personas y ciudadanos, y el desarrollo de su moral autónoma, es una perspectiva más social y a la vez más política.

El ámbito pedagógico busca la congruencia entre lo que se quiere proyectar y las estrategias para lograr los objetivos y metas deseados, sintetizados en la Misión y Visión de la escuela. De esta forma se asegura el desarrollo de competencias que permita a los alumnos su desarrollo pleno. En ese sentido cobra mayor idea el concepto de aprendizaje permanente. Aprende la comunidad escolar. Todos aprenden de unos y de otros.

El ámbito de lo organizativo-operacional implica la administración escolar, uso de recursos con eficiencia y eficacia, establecimiento de tareas coordinadas y tiempos de realización de las mismas y evaluación de logros. El ámbito de lo organizacional operativo es la logística que posibilita el desarrollo de los otros dos ámbitos, brindándoles su apoyo, articulación y construcción.

El siguiente esquema sintetiza la postura teórica anterior.<sup>22</sup>



---

<sup>21</sup> *Antología de gestión Educativa*. México, SEP. 2006. p. 10

<sup>22</sup> *Ibíd.* p.11

1. **Ámbito educativo: formación de estudiantes como personas y ciudadanos**  
Desarrollo de su moral autónoma
2. **Ámbito Pedagógico: sintetiza la Misión y Visión de la escuela**  
Aprendizaje permanente  
Aprende la comunidad escolar.  
Todos aprenden unos de otros.
3. **Ámbito Organizativo-Operacional: administración escolar**  
Uso de recursos con eficiencia y eficacia  
Tareas coordinadas  
Tiempos de realización  
Evaluación de logros

De las cuatro primeras, desarrolladas por J. Obin y F. Cros<sup>23</sup>, en 1991 (pedagógica, administrativo-financiera, organizativa y comunitaria), hay dos que generalmente no se perciben, o no son transparentes al análisis, que son: la dimensión convivencial y la dimensión sistémica, y resultan ser precisamente aquellas que muchas veces obstaculizan la consecución de los objetivos institucionales.

Al respecto, podemos enunciar otra taxonomía que con palabras más, palabras menos, describen el quehacer educativo, con la finalidad de potenciar el trabajo colaborativo y el desarrollo de competencias para la vida de los educandos. Así, de manera análoga podemos mencionar cuatro dimensiones de la gestión escolar: "La dimensión pedagógico-curricular, la dimensión comunitaria, la dimensión administrativa financiera y la dimensión organizacional-operativa"<sup>24</sup>

De la segunda taxonomía de la gestión arriba señalada, es la dimensión administrativa-financiera, la particularmente interesante, debido que en nuestro país hace falta rendición de cuentas en el marco de la transparencia de lo que la escuela hace, cómo lo hace y con qué lo realiza.

---

<sup>23</sup>:"Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria". *Op.cit. p.p. 14-17.*

<sup>24</sup> *Ibid. Pp. 9-10.*

Cabe hacer notar que en ambos modelos, el director es el elemento que articula estas dimensiones o ámbitos a través de su capacidad de liderazgo.

“Desde el enfoque de la efectividad escolar, se considera crucial el papel que juega el director en la gestión escolar. Mediante la institucionalización de conceptos y prácticas, tanto técnicas como administrativas, el director promueve la formación y mejora de las condiciones en que se desenvuelven profesores, alumnos y funcionarios técnicos y administrativos de las escuelas”<sup>25</sup>

Para fines de investigación se profundizó en la búsqueda de elementos potenciadores y obstaculizadores de la autonomía, basándose en diez dimensiones de la gestión escolar, conceptualizadas inicialmente por Cecilia Braslavsky:

Diez factores para una educación de calidad para todos en el siglo XXI<sup>26</sup>.

1. El foco en la pertinencia personal y social.
2. La convicción, la estima y la autoestima de los involucrados.
3. La fortaleza ética y profesional de los maestros y profesores.
4. La capacidad de conducción de los directores e inspectores.
5. El trabajo en equipo dentro de la escuela y los sistemas educativos.
6. Las alianzas entre las escuelas y los otros agentes educativos.
7. El currículo en todos sus niveles.
8. La cantidad, calidad y disponibilidad de materiales educativos.
9. La pluralidad y calidad de las didácticas.
10. Los mínimos materiales y los incentivos socioeconómicos y culturales.

Esta aproximación analítica le permitió a la autora enriquecer extraordinariamente la investigación sobre gestión escolar, quien consideró que era posible reducir a seis, las dimensiones más significativas de la Gestión Escolar.

---

<sup>25</sup> *Panorama Educativo de México. Indicadores del Sistema educativo. Nacional.* 2004. Documento en Línea. DIE/INNE P.D.F. Pp.

<sup>26</sup> C. Braslavsky. *Diez estrategias para promover la calidad de la educación en un mundo en movimiento.* Documento en Línea. Formato PDF. XIX.México. Semana Monográfica Santillana, 22 al 26 de Noviembre de 2004

Para efecto de esta propuesta, y siguiendo a Cecilia Braslavsky; distinguiremos seis dimensiones de la Gestión Escolar, que, a nuestro parecer, son representativas de la multiplicidad de acciones que se desarrollan día a día en el espacio escolar:

- Dimensión pedagógica - curricular
- Administrativa - financiera
- Organizativa - operacional
- Comunitaria
- Convivencial
- Sistémica

La dimensión pedagógica - curricular se refiere a los fines y objetivos específicos o razón de ser de la institución en la sociedad. (Misión y Visión). Contempla las prácticas específicas de enseñanza y aprendizaje, los contenidos curriculares, la selección de textos y auxiliares didácticos, las prácticas de evaluación, entre otras.

La dimensión administrativa - financiera está referida a la distribución del tiempo y del espacio del establecimiento; así como la administración de los recursos humanos, materiales y financieros de la institución escolar.

La dimensión organizativa-operacional, se refiere a la vitalidad interna del establecimiento educativo, comprendiendo sus subsistemas, tales como: equipo de docentes directivos y sus respectivas funciones; cuerpo docente; departamentos administrativos (Zonas, Sectores Direcciones Operativas), Mesas directivas de padres, organizaciones de alumnos, comisiones, otros. Constituye el soporte de las otras dimensiones y las articula entre sí.

La dimensión comunitaria alude a las relaciones que establece la escuela con los padres de los alumnos, los criterios de selección, así como las relaciones que se establecen con las organizaciones sociales, culturales, empresariales de la zona, entre otras.

La dimensión convivencial está referida a las relaciones de convivencia al interior del establecimiento, tanto en cuanto a la relación entre pares: docentes entre sí,

alumnos entre sí, administrativos entre sí, auxiliares entre sí; como las relaciones jerárquicas: directivos con docentes, directivos con otros de menos jerarquía, directivos con alumnos y así sucesivamente. Profesores con auxiliares, profesores con alumnos, etc.; y las llamadas relaciones no calificadas, es decir, la de cualquier persona de la escuela con los padres.

La dimensión sistémica se refiere a las relaciones que establece la escuela con otras instituciones del sistema educativo: con las instancias municipales, delegacionales y nacionales de educación y con otras instituciones escolares de su mismo nivel (escuela - escuela). La Gestión Escolar Integral implica hacer confluir las miradas desde estas distintas dimensiones de la realidad escolar, e integrarlas en torno a un Proyecto Escolar.

Son múltiples las aproximaciones conceptuales a lo que actualmente se acuñan sobre el concepto de gestión escolar. Podríamos resumir que gestión escolar es el conjunto de acciones, relacionadas entre sí, que emprende el equipo directivo de una escuela para promover y posibilitar la consecución de la Misión y Visión de la misma, en compañía y para la comunidad educativa.

El gran desafío de la Gestión de la Educación en México, está definido por el paso de un sistema centralizado y jerárquico, a un sistema en el cual se tiende hacia una descentralización a nivel nacional, con la intención de llegar a un desarrollo local del sistema educativo, siendo en la escuela donde se determina la forma en que se introducen las intervenciones educativas. Todo ello a través de la construcción de una herramienta de planeación llamada *Proyecto Escolar*.

Si bien ésta es la intencionalidad de las políticas educativas actuales, aún está lejos de llegarse a una autonomía del centro escolar. Así, el principal desafío es tomar conciencia de que todo aquello que ocurre cotidianamente en la escuela, requiere ser articulado en torno a lo que, de aquí en adelante, llamaremos un esfuerzo de "Gestión Integral" de la educación. Esto requiere conocimiento, voluntad y camino en una misma línea educativa: mejorar la calidad de los aprendizajes de los alumnos y alumnas a través de mejorar los procesos de planeación, concreción, seguimiento y evaluación de los que la escuela genere.

Esta Gestión Integral, considera todas las actividades que están implicadas en la marcha o gestión cotidiana de la escuela: las actividades de enseñanza aprendizaje; las administrativas; las que se realizan con la comunidad; las de organización para desarrollar ciertas funciones; las que se realizan con las instancias delegacionales y centrales, el intercambio de experiencias con otras escuelas; considerando también, las normas y prácticas de convivencia entre los distintos miembros de la comunidad escolar e institucional.

Este constructo de Gestión Integral, aparentemente simple, cobra toda su complejidad al contrastarla con las múltiples intervenciones que se han introducido en las escuelas en los últimos años. En efecto, ha existido un gran esfuerzo, por parte de las autoridades educativas, así como de otras instituciones, respecto a promover proyectos destinados a mejorar la calidad y la equidad de la educación básica, esfuerzo que se ha extendido a la educación media. Entonces, gestión escolar es el conjunto de acciones relacionadas entre sí que emprende la comunidad educativa para promover y posibilitar el logro de la intencionalidad pedagógica de la escuela.

En síntesis, llamamos gestión integral a aquellos procesos que consideran de manera analítica y sistémica a todas las actividades que implica la marcha o gestión cotidiana de la escuela: las concernientes a la enseñanza y aprendizaje; las administrativas; las que se realizan con la comunidad; las que implican organizarse para desarrollar ciertas funciones; las que se realizan con las instancias municipales, provinciales y centrales y con otras escuelas; y, considera también, las normas y prácticas de convivencia entre los distintos miembros de la comunidad escolar; y porque articula todos los proyectos de innovación que está desarrollando la escuela

El proceso se puede iniciar con el auto-diagnóstico de la gestión escolar por dimensiones que realiza el conjunto de la comunidad escolar, organizada por el equipo directivo o de gestión de cada escuela; este autodiagnóstico da origen al análisis de los nudos de gestión que impiden el logro de los objetivos que se plantea el establecimiento y los nodos que potencian sus logros.

“Se entiende por nudos de gestión aquellos obstáculos que surgen en alguno de los ámbitos o dimensiones de la gestión cotidiana de la escuela, y que impide la buena marcha del establecimiento. Se entiende por nudos de gestión aquellos aspectos facilitadores de la fluidez de la gestión de la escuela.”<sup>27</sup>

Con ello se puede lograr que el grupo de trabajo sea consciente de los logros alcanzados y las áreas de oportunidad que tendrá que trabajar en aras de lograr la misión y visión planteadas con referencia a su centro de trabajo y, particularmente, con el desarrollo personal de cada individuo como profesionista.

El interés porque las escuelas identifiquen los nudos y nudos en su quehacer cotidiano, es con la finalidad de mantener el reconocimiento por el trabajo de los maestros y generar con ello, un espacio para la reflexión y la crítica desde lo colectivo, hacia lo profesional y personal. La discusión y conclusiones a que llegue la comunidad escolar permitirá que se tenga una mayor claridad en la construcción de la visión y la misión que se pretende lograr, en tanto le otorga elementos de realidad, y por otra, alimenta la determinación de objetivos.

Una de las constantes al estudiar las escuelas, se refiere al papel preponderante que juegan los directores de las escuelas. Otra preocupación ha sido el producir instrumentos que permitan medir el grado de eficacia de un director, de la escuela misma y del desempeño de los profesores. Algunas de las características de las escuelas eficaces es el liderazgo vigoroso del director. Las actitudes, valores, metas y comportamientos de éste son factores importantes en la aportación que realiza para tener una escuela exitosa en el logro de sus metas educativas.<sup>28</sup>

Una definición de lo que es una escuela eficaz es: una escuela en la que todos se sienten involucrados en el aprendizaje y el rendimiento, donde existen grandes expectativas, y la mejora educativa es una preocupación constante. Los estudios sobre la eficacia de la escuela afirman insistentemente que un liderazgo activo por

---

<sup>27</sup> SEP. *Primer curso nacional para directivos de educación primaria*. Dirección General de Materiales y Métodos, México 2001. p.123.

<sup>28</sup> Destaca los factores: Liderazgo del director, Interés de los profesores y de los alumnos por el desarrollo de la instrucción., ambiente y clima centrado en el trabajo otras expectativas en los profesores respecto del rendimiento posible de sus alumnos, evaluación continua del progreso del alumno, D.G. Gómez. *Op. Cit.* p. 38

parte del director es esencial para una escuela innovadora y de éxito, pero que, además, involucra cada vez más a sus profesores, dándoles mayor participación en la toma de decisiones. Comparte su liderazgo estableciendo quién ostenta la competencia para un determinado propósito.

Los estudios sobre las escuelas eficaces hacen hincapié sobre su Visión, es decir, su imagen de lo que puede ser la escuela y de lo que quieren conseguir. En ese orden de ideas, la visión es aquello que establece las metas o los objetivos de la acción individual o de grupo, aquello que define no lo que somos sino más bien lo que pretendemos ser o hacer.

Es la habilidad de ver la diferencia entre cómo son las cosas y cómo debieran ser - no en términos de lo ideal, sino en términos de lo que es posible, dada una determinada situación de una escuela. El reto de las escuelas eficaces consiste en traducir la visión de la escuela en objetivos y acciones concretas que impacten en el deber ser y las expectativas sobre los profesores, alumnos y administrativos. Que establezca un clima escolar para favorecer el progreso hacia esos objetivos y esas expectativas.

Un clima o cultura organizacional consiste en un consenso sobre una serie de valores, normas, pautas ideológicas, creencias, objetivos e ideas sobre la organización de que se trate. La escuela, como organización, posee una cultura que es compartida por sus miembros.

El clima académico se manifiesta en el compartir de profesores y alumnos la conciencia sobre los objetivos educativos de la escuela y del valor que atribuyen a éstos. Los directores contribuyen eficazmente a este compartir la cultura a través de sus actitudes, creencias, expectativas y actuaciones.

Una buena pregunta que podemos plantear a todos los directores es: ¿Cuál es su visión para esta escuela, sus objetivos y expectativas más generales? A esta pregunta, los directores ineficientes responderán que mantener el statu quo es lo mejor, mientras los directores eficaces se empeñarán en manifestar la necesidad de

mejorar continuamente, de alcanzar las metas propuestas, y de involucrar a todos en esos propósitos. Es decir, dirigen la orquesta y hacen que las cosas sucedan.

La visión es un presupuesto clave del liderazgo eficaz. Así, cuando un director tiene una visión clara sobre el futuro de la escuela, la mayoría de los profesores se dan cuenta de ello y la aceptan. Los directores eficientes desarrollan una visión de una escuela mejor y se comprometen con ella mediante la lectura de estudios sobre escuelas eficaces, visitando escuelas eficaces y aprendiendo de directivos eficientes. La visión del director está ligada a dos características primordiales: un clima (o cultura) académico de la escuela y a expectativas elevadas sobre el rendimiento del alumno.<sup>29</sup>

Los directores creen firmemente en que aprender es el principal propósito por el cual los alumnos asisten a la escuela, convicción que transmiten a todo el personal; están convencidos de que los alumnos pueden aprender; y de que la escuela establece la diferencia entre el éxito y el fracaso. Además, los directores eficientes establecen un fuerte sentido de pertenencia, y construcción de la comunidad, lo cual significa compartir la cultura y los valores, los objetivos, las altas expectativas en las posibilidades de los alumnos, así como en el desempeño del personal que lo posibilita; el reconocimiento del liderazgo y de la autoridad que lo acompaña; la consideración auténtica de los individuos, sus sentimientos y actitudes.

Los directores pueden jugar un papel activo y personal en la mejora continua de la escuela y en logro de sus metas educacionales a través de: transmitir expectativas de la posibilidad de logro; desarrollar planes permanentes de formación de los profesores, para hacerlos competentes en alcanzar las metas propuestas; involucrar a los padres de familia en el apoyo a los planes de mejora; favorecer comportamientos adecuados por parte de los alumnos, incentivando su orientación educativa y estimulando su buena actuación.

---

<sup>29</sup> Uno de los estudios más importantes acerca de la utilización del rendimiento instructivo de los alumnos como indicador de la competencia docente es el elaborado por J. Millman, y publicado en el año 1981 con el título *Student Achievement as Measure of Teacher Competence* (48), cuya lectura es imprescindible para abordar de forma sistemática este sin duda complejo problema. Citado por D.G. Gómez. *Ibídem* p. 33-34

Pueden, además, promover un entorno que recuerde permanentemente el compromiso conjunto a través de carteles y símbolos que comuniquen a todos, la visión, las expectativas, la misión, la orientación y los objetivos de la escuela. Contribuye también a crear el clima académico, el reconocimiento y comunicación de los logros y premios obtenidos por los profesores y/o alumnos; alabar el buen desempeño y las capacidades de cada uno e interesándose por su bienestar personal.

Otras acciones que pudieran ayudar a crear el clima académico por parte del director son:

- El seguimiento y evaluación del progreso de los alumnos. Los directores pueden discutir los resultados obtenidos con los profesores para determinar los niveles de exigencia. Las variaciones sobre estos niveles se utilizan como guía para una acción correctiva (evaluación formativa).
- Obtener los recursos materiales y humanos para un aprendizaje eficaz.
- Favorecer un ambiente seguro y ordenado, en el cual los alumnos se sientan bien acogidos y estimulados; donde se eviten al máximo aquellas interrupciones en el tiempo dedicado al aprendizaje; donde se cuenta con normas claras que posibilitan la convivencia agradable; en el que los profesores conocen y utilizan principios sólidos de manejo del grupo; en el cual la escuela se mantiene decorada y atractiva; y donde, si es necesario, se excluye a los alumnos intencionadamente destructivos.

Por último, una de las funciones esenciales del director eficiente es la de observar a los profesores en la clase y discutir con ellos la forma de abordar los problemas y de mejorar su enseñanza. Evaluar y controlar el progreso de éstos, ofrecer realimentación después de cada observación, así como el apoyo y ayuda necesarios para la mejora.

El liderazgo del director es el elemento singular más importante de la eficacia de la escuela. Sin menospreciar los aportes de los profesores, podemos decir que la escuela que cuenta con un director eficiente está encaminada a lograr la eficacia.

Algunas otras características de los directores eficientes son

- Liderean con decisión y conocimiento de causa en las situaciones difíciles;
- Disponen de muchos recursos e iniciativas;
- Se guían siempre por objetivos y tienen claridad con respecto a ellos;
- Dan ejemplo de trabajo duro y constante;
- Reconocen la singularidad de cada profesor y apoyan la diversidad de estilos docentes;
- Son flexibles pero no débiles en cuanto al logro de los objetivos educativos;
- Tienen habilidad en conseguir que los profesores asuman el liderazgo que les corresponde;
- Están más ocupados en su liderazgo educativo que administrativo;
- Responden mayoritariamente a lo importante más que a lo urgente.

Quizá es una de las actividades que más ocupan a los directores: la resolución de problemas. Los directores eficientes abordan los problemas desde una perspectiva altamente analítica, buscando las relaciones causa/efecto que puedan aportar soluciones.

Saben involucrar a todos en el análisis de los problemas, su solución y en la toma de decisiones, lo cual supone que el problema se asume de forma compartida y se establece un compromiso de buscarle una solución. Lo anterior supone un sistema de comunicación que permita que la información y las ideas fluyan hacia arriba y hacia abajo por toda la escala. El director debe mantener unas relaciones de amistad, sin menoscabo de su liderazgo y autoridad, que ayuden a lograr la cooperación de maestros, padres y alumnos. Hablar de habilidades sociales es reconocer la Inteligencia Emocional del director en su aspecto interpersonal, que suscita la adhesión y la colaboración de todos.

Los directores eficientes conocen y saben aplicar los principios de la enseñanza y aprendizaje más actuales. No nacen con este conocimiento y competencia<sup>30</sup>, los aprenden.

La evaluación del grado de adquisición e implementación puede conocerse a través de algunos instrumentos. Algunas de los indicadores básicas que se pudieran verificar son:

- El director acepta la responsabilidad de lo que se hace en la escuela.
- Establece los objetivos y las normas basándose en la misión y visión de la escuela.
- Desarrolla actividades y estructuras congruentes con los objetivos y normas de la institución.
- Establece estructuras que permiten el buen desempeño de profesores y alumnos.
- Propicia el desarrollo de programas de formación permanente de los profesores para mejorar su desempeño docente.
- Centra los esfuerzos en el aprendizaje (de conocimientos y actitudes)
- Interactúa con los docentes en su mejora, a través de observación directa de su labor educativa.
- Ofrece apoyo continuo a los profesores para mejorar su desempeño.

---

<sup>30</sup> Las Competencias están formadas por la unión de:

- Conocimientos y conceptos.- Implican la representación interna acerca de la realidad.
- Intuiciones y percepciones.- Son las formas empíricas de explicarse el mundo.
- Saberes y creencias.- Simbolizan construcciones sociales que se relacionan con las diversas culturas.
- Habilidades y destrezas.- Se refieren a saber hacer, a la ejecución práctica y al perfeccionamiento de la misma.
- Estrategias y procedimientos.- Integran los pasos y secuencias en que resolvemos los problemas, para utilizarlos en nuevas circunstancias.
- Actitudes y valores.- Denotan la disposición de ánimo ante personas y circunstancias porque las consideramos importantes. (Competencias Para la Educación Primaria en el Distrito Federal SSED. DGOSE. CSEP 2004-2005 pp. 3-5)

- Supervisa la planeación docente, en tiempos y contenidos, para asegurar la actividad educativa.
- Favorece la comunicación abierta, la resolución de problemas y la toma de decisiones colegiadas.
- Se mantiene actualizado en relación a los avances en educación.
- Interesa a los profesores en la valoración del progreso y desempeño de los alumnos.
- Dedicar las reuniones con maestros para evaluar permanentemente los logros educativos.
- Hace hincapié sobre la adquisición de las habilidades básicas (lectura, cálculo, redacción).
- Favorece la creación de un clima educacional.
- Su presencia entre alumnos y maestros comunica los valores de la institución.
- Potencia un clima académico desarrollando expectativas elevadas sobre el desempeño del alumno y la posibilidad de los docentes.
- Fomenta el compromiso y la concientización de la comunidad educativa en el logro de las metas y propósitos.
- Se esfuerza por conseguir un sentido de pertenencia y formación de comunidad en toda la escuela.
- Trasmite a los padres la visión de una escuela excelente.
- Mantiene muy buenas relaciones con la comunidad educativa, sin menoscabo de la exigencia.

Para poder correlacionar las competencias de los directivos y los resultados educativos, es necesario analizar, previamente, la relación que existe entre calidad de la educación y gestión escolar.

La gestión escolar empezó a vincularse a la calidad de la educación cuando se comenzó a cuestionar los resultados obtenidos en la investigación educativa, entre los años cincuenta y ochenta, relativos al influjo prácticamente *determinista* que ejercen las condiciones socioeconómicas y culturales externas en el aprendizaje de los alumnos.

Debido a los enfoques actuales de la investigación educativa, que diversificó sus metodologías, volvió sus ojos a la escuela y al sistema, y se interrogó acerca de los cambios en las características de la oferta y de su papel en la explicación de la desigualdad educativa. Se ha podido constatar que el modo de operar del propio sistema educativo y de la escuela tiene un peso específico de considerable importancia en la explicación de la desigualdad.<sup>31</sup>

De esta manera, los investigadores actuales consideraron desvincular a la educación de la variable “desigualdad”. Los estudios posteriores sobre escuelas efectivas y, más tarde, sobre enseñanza efectiva permitieron identificar una serie de elementos, muchos de ellos propios del ámbito de la toma de decisiones de una escuela y de la calidad del aprendizaje de los alumnos.

En segundo lugar, se plantean algunas de las variables que los diversos estudios sobre escuelas efectivas han descubierto como consistentemente vinculadas a la calidad de la educación —o, mejor dicho, a uno de sus elementos que se refiere a los resultados de aprendizaje de los alumnos. En ese sentido, calidad de la educación, como sinónimo de logro educativo y/o resultados de aprendizaje. La calidad de la educación básica ha de reunir, al menos, cuatro elementos principales: relevancia, eficacia, equidad y eficiencia.

Para que la educación básica tenga calidad debe ser, en primer lugar, relevante. Ahora bien, la relevancia se refiere al menos a dos aspectos centrales:

- Debe corresponder a las necesidades<sup>32</sup> e intereses del niño como persona; y de igual forma, un sistema educativo de calidad debe preocuparse por identificar los escenarios futuros que permitan imaginar los requerimientos y

---

<sup>31</sup> Sylvia Schmelkes. “La calidad de la educación y la gestión escolar”. en *Primer curso nacional para directivos de educación primaria*. México. Dirección General de Materiales y Métodos, 2001. P.49

<sup>32</sup> “Como se afirma en el Plan de Acción de Jomtién, las necesidades Básicas de Aprendizaje: la capacidad de resolver problemas, que abarcan la flexibilidad y la capacidad de adaptación a nuevas situaciones, la capacidad de decidir con fundamento, la capacidad de seleccionar las informaciones relevantes ya sea en el trabajo, en el área cultural o en el ejercicio de la ciudadanía política, la capacidad de continuar aprendiendo. *Antología de Gestión Educativa*. México, SEP. Op. cit. P.303.

exigencias que el medio impondrá a este niño cuando llegue a niveles superiores del sistema educativo o ingrese en el mercado de trabajo.

- Una escuela de calidad ha de dar respuesta tanto a las necesidades individuales como a las sociales. De manera muy especial, una escuela relevante debe formar ya desde ahora alumnos críticos y participantes, capaces de ir construyendo una sociedad en la que la democracia, además de forma de gobierno, se convierta en forma de vida.

La educación no es relevante si no parte del conocimiento y de la valoración del contexto específico en el que se encuentra inserta la escuela. Esto no puede hacerse adecuadamente desde ningún nivel central, sólo puede hacerlo cada escuela. Y puesto que es el punto de partida de la relevancia cabalmente entendida, la escuela emerge así como actor indispensable del proceso tendiente a lograr resultados

La eficacia<sup>33</sup> de la educación se define como la capacidad de un sistema educativo básico para lograr los objetivos (relevantes) con la totalidad de los alumnos que teóricamente deben cursar el nivel, y en el tiempo previsto para ello. Como puede observarse, este concepto incluye: cobertura, permanencia, promoción y aprendizaje real.

“En la vida real y en México, existen muchas organizaciones que cuentan con una gran cantidad de recursos: humanos, financieros, tecnológicos, de conocimientos, logísticos; sin embargo, por más que se esfuerzan no logran alcanzar sus objetivos. Utilizan de la mejor manera posible sus recursos pero fracasan en la consecución de sus objetivos. Otros derrochan lastimosamente sus recursos y aún así no logran llegar alcanzar su objetivo. Los menos, son los que aprovechan al máximo los recursos con que cuentan y otros, aun con pocos recursos, los aplican bien y logran resultados fabulosos, logran ser productivos.”<sup>34</sup>

---

<sup>33</sup> La eficacia tiene que ver con resultados, está relacionada con lograr los objetivos. La eficiencia, en cambio, se enfoca a los recursos, a utilizarlos de la mejor manera posible. ¿Se puede ser eficiente sin ser eficaz? ¿Qué tal ser eficaz sin ser eficiente? La respuesta a ambas interrogantes es afirmativa. Manuel Alemán. *Eficiencia y Eficacia*. Diciembre 12, 2001. Master en Administración Internacional. Roosevelt University. Chicago, IL. USA

<sup>34</sup> *Idem*.

No es posible lograr plena eficacia sin equidad, por eso paso a definir este tercer componente antes de analizar la relación entre eficacia y gestión escolar. Un sistema de educación básica de calidad debe partir del reconocimiento de que diferentes tipos de alumnos acceden a la educación desde diferentes puntos de partida. Cobertura, permanencia y promoción para todos los niños y niñas que forman parte del grupo de edad correspondiente (equidad) cobran una dimensión diferente cuando se analizan desde la perspectiva de la responsabilidad de cada escuela, y por lo tanto desde su relación con la gestión escolar, aunque es evidente que la responsabilidad no es sólo de la escuela.

Todo esto pertenece a la gestión escolar. Se requiere un proceso de planeación que permita diagnosticar y definir lo que hay que hacer para aumentar la cobertura y abatir los índices de deserción y reprobación, así como para mejorar los resultados del aprendizaje. Es evidente que, para ello, hace falta una coordinación, pues todos los docentes juegan un papel indispensable en el proceso. La eficacia de una escuela no surge de la mera suma de lo que ocurre en cada una de sus aulas: hay una acción escolar que implica a los diversos actores de la comunidad educativa. Por otra parte, el logro de estos objetivos difícilmente podrá alcanzarse sin una estrecha colaboración entre la escuela, la comunidad y los padres de familia.

La eficiencia se refiere al óptimo empleo de los recursos para obtener los mejores resultados. En la medida en que un sistema educativo logre abatir los índices de deserción y de reprobación, está aumentando su eficiencia, pues evita el desperdicio de recursos y libera los espacios que de otra forma estarían ocupados por quienes debieran encontrarse ya en otro grado o nivel educativo.

En síntesis, es importante la presencia de la gestión escolar en los cuatro componentes del concepto de calidad de la educación: gestión como planeación con liderazgo, gestión como trabajo colegiado, gestión como distribución y petición de cuentas de responsabilidades por la calidad a cada miembro del personal escolar, gestión como estrecha vinculación y colaboración con los padres de familia y la comunidad, gestión como preocupación central por el aprendizaje y su relevancia, gestión como evaluación retroalimentadora permanente.

De modo esquemático entre las variables que de manera sistemática los estudiosos de la educación asocian con un mayor aprendizaje de los alumnos en escuelas que son altamente eficientes y eficaces, encontramos las siguientes:

- Liderazgo profesional
- Visión y metas compartidas
- Un ambiente de aprendizaje
- El centro de la actividad escolar está en los procesos de enseñanza y aprendizaje
- Enseñanza con propósitos claros
- Altas expectativas
- Refuerzo positivo
- Monitoreo de los avances
- Participación de los alumnos
- Relación con la familia
- Una organización de aprendizaje

En la planificación normativa tradicional, el sujeto es diferenciable del objeto. La planificación supone un "sujeto" que planifica (que puede ser el Estado) y un "objeto" que es la realidad económico – social. Esta visión supone que el sujeto y el objeto planificado son independientes y el primero puede "controlar" al segundo.

En este sentido, no puede haber más que una explicación verdadera: El sujeto que planifica debe previamente "diagnosticar" la realidad para conocerla. Ese diagnóstico se guía por la búsqueda de una verdad "objetiva". La explicación de la realidad responde a la búsqueda de una verdad "científica".

Se explica para descubrir leyes que permitan prever los comportamientos de las instituciones o de las personas, Para comprender la realidad y prever su evolución futura, es necesario descubrir sus "leyes" de funcionamiento. De allí que se crea que la realidad social es explicable por medio del diseño de "modelos analíticos", o

"modelos de simulación" basados en relaciones sistémicas causa -efecto o relaciones de comportamiento.

Para tal efecto, la escuela deberá anticipar su futuro, proyectarlo. Y proyectar, en su origen, significa "lanzar", "arrojar". Algunos autores, registran ciertas acepciones de las cuales hemos seleccionado aquellas que nos parece que recogen adecuadamente su sentido original. De acuerdo a Pozner,<sup>35</sup> esto nos permite deducir dos componentes fundamentales en la noción de "Proyecto": Un componente de creatividad e inventiva, de sueños, deseos, utopía; un componente de acción y organización necesarias para construir ese futuro deseable y posible.

García Huidobro, por su parte, plantea que proyecto es "la acción coordinada y organizada de un conjunto de personas, en la prosecución de una finalidad compartida"<sup>36</sup>.

De las definiciones anteriores consideraremos *Proyecto Escolar*, a un conjunto de cuatro acciones organizadas, creativamente, por un grupo de personas que persiguen una finalidad común.

*El Proyecto Educativo Escolar* es un instrumento orientador de la gestión institucional que contiene, en forma explícita, principios y objetivos de orden filosófico, político y técnico que permiten programar la acción educativa otorgándole carácter, dirección, sentido e integración.

Tiene como finalidad el mejoramiento progresivo de los procesos de aprendizaje. En este sentido, parte de un conocimiento cabal de la realidad institucional y de una perspectiva de cambio, tomando en consideración las demandas de su entorno y contando con una visión adecuada de futuro, proyecta una estrategia de cambio.

---

<sup>35</sup> Pilar Pozner de W: *El directivo como Gestor de Aprendizajes escolares*. Editorial Aique, Buenos Aires, Mayo. Sin fecha. p. 116.

<sup>36</sup> Juan Eduardo García-Huidobro. *Alfabetización y Educación de Adultos en la Región Andina*, México. UNESCO, OREALC.

Para que este Proyecto Educativo sea realmente significativo y tenga presencia en las políticas educativas de la comunidad, tiene que tener la capacidad de recoger las demandas y las expectativas de todos los miembros de la comunidad escolar, y recoger, asimismo, las demandas y expectativas de la población del sector en que está inmersa la escuela.

Por lo anterior, el *Proyecto Educativo Institucional*, o también llamado *Proyecto Escolar*, debe articular en sí, los distintos ámbitos o dimensiones en las cuales se desenvuelve la vida cotidiana en las escuelas. (ver anexo 1)

Es por ello que el Proyecto Educativo Escolar, o Proyecto Escolar, debe contener, no solamente los nuevos programas de acción y proyectos que la institución se propone, sino que debe articular muy centralmente, los programas y proyectos que se desarrollan en la escuela jerarquizándolos y dando coherencia e integración al conjunto del quehacer escolar. De esta manera, el Escolar, propicia y permite la apropiación autónoma e integradora de todas aquellas actividades que se realizan en la escuela cotidianamente, y que muchas veces no están ni reconocidas ni legitimadas como actividades integrantes de la unidad escolar.

Esta articulación de diferentes ámbitos o dimensiones de la gestión escolar y el reconocimiento de los programas y proyectos que la escuela realiza en esos ámbitos, permite, asimismo, que no se pierda de vista que el sentido último de toda actividad en la escuela es posibilitar que se cumpla la intencionalidad pedagógica de la institución escolar.

De esta forma, el *Proyecto Escolar*, posibilita la acción coordinada del conjunto de personas que componen la comunidad educativa: directores, jefes de las unidades técnico pedagógicas, orientadores, profesores, paradocentes, alumnos, padres y apoderados, y auxiliares. Esta acción concertada de la comunidad educativa pasa a estar dotada de significación, dirección y racionalidad.

Muchos centros escolares desarrollan un *Proyecto Escolar*, pero es frecuente que no esté explícito, o bien, que dé respuestas parciales a las necesidades de la comunidad educativa. *El Proyecto Escolar* es un instrumento de planeación de la

escuela, pero, a diferencia de los *Planes Anuales* que usualmente se realizan al comenzar un año escolar. Es para planear el cambio de la escuela en el que intervienen todos los miembros de la comunidad escolar.

Por lo tanto, no se debiera tratar de un documento que elaboran los docentes y directivos para entregar a las autoridades educativas y cumplir con un requisito. Es, por el contrario, el resultado del trabajo conjunto de todos los que conforman el equipo de gestión escolar, en una primera instancia, y en una segunda instancia, es el resultado de la discusión con la comunidad a la que sirve la escuela, y —sobre todo— a alumnos y padres de familia. En síntesis, el *Proyecto Escolar* surge de la participación activa de todos los miembros de la comunidad escolar y es fruto de un consenso. En tanto ella lo asume como propio, configura el carácter y la identidad de la escuela:

- Parte del conocimiento exhaustivo de la realidad institucional, de sus conflictos, de sus problemas, pero también de sus potencialidades.
- Persigue como objetivo fundamental el mejoramiento integral de los procesos de
- aprendizaje.
- Se apoya en la teoría, en principios y valores que avalan los propósitos y las estrategias de cambio.
- Define el sentido y la misión de la escuela en relación con el medio, interpretando las
- demandas del entorno comunitario, en el contexto de las políticas sociales.
- Visualiza y anticipa la situación deseada, proponiéndose objetivos explícitos a obtener en el corto, mediano y largo plazo.
- Delimita las prioridades, los resultados deseados, estrategias de acción y métodos para lograrlo.
- Establece instancias de evaluación acordes con la progresión en el logro de los objetivos.
- Articula la gestión educativa otorgando sentido y dirección a las dimensiones de ella y a los proyectos y programas de acción que allí se desarrollan.

Con la finalidad de concretar los programas de acción en las escuelas primarias, se construye el *Proyecto Escolar*. A menudo cuando se conversa con los docentes directivos y con los profesores de cualquier escuela acerca de la posibilidad de elaborarlo, nos encontramos con alguna de estas declaraciones:

- "Nosotros siempre hemos tenido un *Proyecto*"...
- "Ya entregamos el *Proyecto Escolar*..."
- "No sé cuantos diagnósticos hemos entregado..."
- "No tenemos tiempo, no nos dejan trabajar..."

Todas estas aseveraciones - de por sí verdaderas - responden a una suerte de "saturación" de planes, programas y proyectos que han confluído en las escuelas en los últimos años. Esta realidad, no constituye un problema en sí, ya que es la demostración fehaciente del alto grado de preocupación que ha caracterizado a este decenio por mejorar la educación y lograr una mayor equidad en su distribución.

Sin embargo, a nuestro entender, el problema radica en que la lógica que subyace a esta política, está fuera del ámbito de decisión de los actores involucrados en el proceso educativo.

En otras palabras, los programas y proyectos "llueven" sobre la escuela - cada uno con sus propios agentes de implementación, con sus propios ritmos y exigencias - sin que el equipo docente - directivo, ni menos los profesores, hayan tenido la posibilidad de "mirar" y "mirarse", de reflexionar y reconocer su realidad como sujetos y como institución, para, a partir de ello jerarquizar, dosificar, graduar y asimilar las innovaciones que se les propone.

De allí que, si bien es cierto que prácticamente no hay establecimiento educativo en el país que no haya desarrollado un diagnóstico - con distintas metodologías (FODA<sup>37</sup> u otras), consideramos indispensable que se adopte un proceso de

---

<sup>37</sup> Su nombre es acrónimo formado por las iniciales de las cuatro palabras o elementos que intervienen en su análisis (Threats, Opportunities, Weaknesses, Strengths por sus siglas en Ingles); que en español se plantea como: FODA.

autodiagnóstico como una herramienta fundamental, al servicio de los equipos docentes, para construir y recrear -a lo largo de su vida institucional- un conocimiento sobre su realidad como grupo y como institución. Que le ayude a levantarse, como un equipo autónomo, capaz de proponerse un *Proyecto Educativo Institucional* a la medida de sus necesidades, expectativas y potencialidades.

Cabe hacer mención que la técnica FODA permite la recopilación de información permite partir del conocimiento sentido de la realidad institucional, de sus conflictos, de sus problemas, pero también de sus potencialidades, porque es el cuerpo docente quien, de manera cualitativa evalúa la realidad consensuada de su entorno. Es indispensable reconocer que hoy día no hay establecimiento educativo en el país que no haya desarrollado un diagnóstico con distintas metodologías, pero, en el afán de sistematizar los instrumentos y técnicas de evaluación, consideramos que la técnica FODA puede dibujar de manera clara los árboles pero también el bosque de una realidad escolar. En el cuadro 1, se ejemplifica cómo puede ser utilizada la técnica para obtener información que permita la construcción del *Proyecto escolar*.

CUADRO No. 1. INDICADORES PARA LA APLICACIÓN DE LA TÉCNICA FODA

Tema	Ámbito del Proyecto Escolar	Fortalezas	Oportunidades	Debilidades	Amenazas
Comunicación, liderazgo y resolución de problemas	El aula y las formas de enseñanza				
	Organización Escolar				
	Relación con la comunidad				

Para contar con un marco de referencia, es necesario que se entienda por cada uno de los rubros que contempla el instrumento, en este sentido, se especifica que se entienda por cada uno de ellos:

**Fortalezas:** son los recursos y capacidades especiales con que cuenta la empresa y por los que cuenta con una posición privilegiada frente a otras organizaciones

**Oportunidades:** son aquellas posibilidades favorables que se deben reconocer o descubrir en el entorno en el que actúa la organización y que permite obtener ventajas sobre otras.

**Debilidades:** son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a otras organizaciones

**Amenazas:** son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización

Las características que se deben considerar para la elaboración del *Proyecto Escolar*, son:

- Debe ser producto de la participación de todos los maestros de la escuela.
- Tener como eje articulador la atención de los problemas de aprovechamiento de los alumnos.
- Establecer los propósitos a largo plazo que la escuela pretende lograr con la realización del proyecto y definir con claridad los resultados que se espera obtener a mediano y corto plazo, es decir, en un ciclo escolar y en cada grado.
- Definir actividades y formas de trabajo que permitan la coordinación de esfuerzos para conseguir los propósitos en tres ámbitos: el aula, la escuela y la relación con las familias.
- Definir el papel que tendrá cada uno de los miembros de la escuela.
- Establecer los mecanismos de evaluación del proyecto escolar.

En el marco de la planeación estratégica situacional<sup>38</sup>, es importante remarcar los elementos que deben tomarse en cuenta para la construcción de la Misión de la escuela, los cuales deben contener en una oración tópica:

- El deber ser de la escuela, con base en la normatividad educativa vigente.  
(Planes, Programas, Lineamientos, Circulares, otros...)

Con relación a la construcción de la visión de la escuela, las oraciones tópicas que dé cuenta de la misma, deben responder a las siguientes preguntas:

- ¿Quiénes somos?
- ¿Dónde estamos?
- ¿Hacia dónde queremos llegar?

---

<sup>38</sup> México, Op. cit. p. 47

## CAPÍTULO III

### 3.1 ASESORÍA Y ACOMPAÑAMIENTO DE LOS ASESORES TÉCNICO PEDAGÓGICOS A LAS ESCUELAS PRIMARIAS

Dada la función de los Asesores Técnico Pedagógicos, surgió el requerimiento de diseñar también en forma colectiva y colaborativa, instrumentos de seguimiento que plasmen fielmente el objetivo de cada visita, las actividades de asesoramiento a realizar, a quiénes se asesoró, los acuerdos y compromisos tanto del visitador, como de los asesorados, la fecha de la próxima asistencia al plantel, incluyendo la firma de todos los involucrados. En el cuadro No. 2, se ejemplifica el instrumento de revisión y sugerencias que se realiza en torno al Proyecto Escolar de una escuela.

**CUADRO No. 2. REVISIÓN Y SUGERENCIAS A LOS AVANCES DEL PROYECTO ESCOLAR 2007-2008.**

ELEMENTOS DEL PROYECTO ESCOLAR	INDICADORES	CRITERIOS DE VALORACIÓN			OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS
		SÍ	PARCIALMENTE	NO	
<b>MARCO CONTEXTUAL</b>	Integra una presentación o introducción a su trabajo.				
	El marco contextual contiene algunos de los siguientes elementos: Aspecto normativo, socioeconómico y / o cultural, antecedentes históricos de la escuela, otros.				
	Está orientada hacia el cumplimiento de los Propósitos Educativos Nacionales, considerando la calidad, equidad y diversidad.				
	Contesta a las preguntas: ¿Quiénes son?, ¿Qué hacen? ¿Para quién lo hacen?, ¿Para qué lo hacen? y ¿Cómo lo hacen?				
	La visión es una declaración breve de lo que la institución aspira a llegar a ser.				
	La visión contempla la perspectiva profesional de los docentes y la satisfacción de las necesidades de las alumnas y los alumnos.				

	Menciona el perfil y los valores de los participantes.				
	Se definen en términos observables empleando enunciados cortos y concretos.				
DIAGNÓSTICO	Enuncia las fortalezas y debilidades de la comunidad escolar.				
	Se integra por diversas fuentes de consulta:	Alumnos.			
		Padres.			
		Maestros.			
		Cuadernos y/o libros de los alumnos.			
		Exámenes.			
Estadísticas e indicadores de evaluación externa.					
ELEMENTOS DEL PROYECTO ESCOLAR	INDICADORES	CRITERIOS DE VALORACIÓN			OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS
		SI	PARCIALMENTE	NO	
DIAGNÓSTICO	Incluye perfil de los alumnos basado en la aplicación de fichas de diagnóstico u otro (s) instrumentos.				
	Identifica a las alumnas y alumnos con Necesidades Educativas Especiales y/ o grupos vulnerables				
	Presenta cuadros, gráficas o tablas que resumen la información obtenida.				
	Analiza la información recabada a través de diferentes fuentes y obtiene conclusiones.				
	Define las necesidades y problemáticas de la escuela con base en el diagnóstico.				
	Ordena los problemas por ámbito de acuerdo a su relevancia e incidencia (Jerarquización).				
	Selecciona la problemática principal por ámbito.				
	Analiza las posibles causas y consecuencias de los problemas de cada ámbito.				
	Las causas y consecuencias que describe son congruentes con el diagnóstico elaborado.				
ACUERDOS Y COMPROMISOS	Los acuerdos enunciados atienden a las causas de los problemas detectados.				
	Se expresan acuerdos y compromisos a nivel individual y colectivo.				
	Se especifica lo que cada persona o grupo realizará.				
ESTRATEGIAS POR ÁMBITO. (A consideración de	Se plantean estrategias congruentes con los acuerdos.				

la escuela)					
OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	Definen logros que se esperan para construir la visión de futuro planteada.				
	Son congruentes con los problemas identificados en el diagnóstico.				
	Se establecen a mediano y / o largo plazo.				
	Responden a las preguntas: ¿Qué se persigue?, ¿Para qué? y ¿Cómo alcanzarlo?				
OBJETIVOS POR ÁMBITO	Son congruentes con los problemas de cada ámbito identificados en el diagnóstico.				
	Son factibles de realizarse y expresan qué se pretende lograr en cada ámbito				
PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO	Al inicio de cada ámbito, indica su objetivo				
	Registra alcance de metas en tiempos factibles (un ciclo escolar, seis o tres meses, otros)				
	Las metas son factibles de medirse y evaluarse.				
	Se especifican actividades con claridad y precisión en cada ámbito para el alcance de cada meta				
	Se incluyen acciones para la atención de niñas y niños con necesidades educativas especiales y / o grupos vulnerables.				
ELEMENTOS DEL PROYECTO ESCOLAR	<b>INDICADORES</b>	<b>CRITERIOS DE VALORACIÓN</b>			<b>OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS</b>
		SI	PARCIALMENTE	NO	
PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO	Incorpora actividades de los profesores de Educación Física u otros programas.				
	Detalla los responsables de cada acción.				
	Especifica los recursos materiales, humanos y financieros de cada actividad.				
	Registra en la columna respectiva los costos de los materiales y cursos que se adquirirán con los recursos del PEC,				
	Especifica acciones para gestionar donativos.				
	Recupera los acuerdos y compromisos por ámbito.				
SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR.	Integra las acciones e instrumentos para registrar los avances y dificultades con respecto al P.E.				

	Establece indicadores para dar seguimiento y evaluación a las acciones de cada uno de los ámbitos.				
	Programa tiempos para analizar logros y dificultades.				
	Integra la autoevaluación de enero y el Informe Final de junio.				
	Anexa el Informe Financiero del último periodo del ciclo escolar.				
ANEXOS	Cuenta con evidencias que muestran los avances obtenidos y acciones realizadas en el ciclo escolar 2004-2005.				
	Los anexos son congruentes con lo descrito en el Informe Final y diagnóstico actualizado.				

Al emplear los instrumentos de seguimiento, se analizaron en colegiado para evaluar las acciones de asesoría, los avances de cada plantel en el diseño y operación del *Proyecto Escolar*, se verificó la pertinencia de transferir la experiencia de diseño, análisis y aprovechamiento de la información de estos instrumentos, a los demás programas y proyectos: Sistema Escolarizado Acelerado Primaria 9-14, Atención a la Diversidad, Integración Educativa, Escuelas de Tiempo Completo, Día, Enciclomedia. La metodología que se propone, tiene por objeto que todos y cada uno de los miembros de la comunidad escolar se miren en un "espejo", como si fueran observadores externos de todos los aspectos de la gestión escolar de su propio establecimiento y tengan así elementos para reflexionar colectivamente sobre su situación y definir la Visión de Futuro que quieren lograr.

Para ello se utilizan distintos instrumentos de recopilación de información, que permitan reconocer y "aprehender" integralmente la realidad de la escuela y del medio en el cual se encuentra inserta y las habilidades docentes y directivas de los profesionales de la educación.

En virtud que el diagnóstico es una fase del proceso de planeación que se repite de manera cíclica, lo que permite guiar el análisis de lo que sucede en un espacio de acción acotado, uno de los instrumentos permite, en un primer momento, autoevaluar de manera introspectiva los estilos de liderazgo que adopta cada uno de los docentes que conforman la comunidad educativa. (Ver ejemplo).

## EJEMPLO DE INSTRUMENTO PARA CONOCER LOS ESTILOS DE LIDERAZGOS.<sup>39</sup>

### Elemento 1: **decisiones**

A1 \_\_\_\_ Acepto decisiones de otros.

B1 \_\_\_\_ Pongo gran énfasis en mantener buenas relaciones y procuro que mis decisiones no molesten a los demás.

C1 \_\_\_\_ Busco decisiones viables, aunque no sean perfectas

D1 \_\_\_\_ Pongo énfasis en tomar personalmente todas las decisiones.

E1 \_\_\_\_ Pongo énfasis en lograr decisiones cabales y creativas que sean causa y efecto de entendimiento y acuerdo

### Elemento 2: **convicciones**

A2 \_\_\_\_ Sigo las opiniones, actitudes e ideas de otros, o evito tomar partido

B2 \_\_\_\_ Prefiero aceptar opiniones e ideas de otros antes que presionar para que se acepten las mías.

C2 \_\_\_\_ Cuando surgen ideas, opiniones o actitudes distintas a las mías, inicio la búsqueda de posiciones intermedias.

D2 \_\_\_\_ Defiendo firmemente mis ideas, opiniones y actitudes, aun cuando ello hiera los sentimientos y las posiciones ajenas.

E2 \_\_\_\_ Escucho y procuro obtener opiniones, ideas y actitudes diferentes de las mías. Tengo convicciones claras y firmes, pero no vacilo en cambiar mis puntos de vista si otras ideas u opiniones son lógicamente mejores que las mías

### Elemento 3: **conflicto**

A3 \_\_\_\_ Cuando el conflicto se manifiesta, trato de permanecer neutral o de no verme involucrado.

B3 \_\_\_\_ Evito generalmente los conflictos, pero cuando se manifiestan, procuro suavizar los sentimientos y mantener a la gente unida

C3 \_\_\_\_ Cuando el conflicto se manifiesta, trato de ser equilibrado y lograr una solución intermedia.

D3 \_\_\_\_ Cuando el conflicto se manifiesta, trato de imponer mi posición o suprimir sus manifestaciones.

E3 \_\_\_\_ Cuando el conflicto se manifiesta, trato de identificar las razones y resolver las causas de fondo.

### Elemento 4: **emociones**

A4 \_\_\_\_ Raramente me veo perturbado, ya que siempre trato de permanecer neutral

B4 \_\_\_\_ Reacciono cálida y amistosamente para evitar la tensión que un conflicto trae consigo

C4 \_\_\_\_ Bajo tensión, me siento inseguro acerca de qué camino seguir, o cambio de curso para evitar presiones mayores

D4 \_\_\_\_ Cuando las cosas no están saliendo bien, me defiendo, me resisto o contraataco.

E4 \_\_\_\_ Bajo tensión, me domino, aunque mi impaciencia puede ser visible.

### Elemento 5: **ánimo**

A5 \_\_\_\_ Mi ánimo es visto por otros un poco insípido, fuera de lugar.

B5 \_\_\_\_ Mi ánimo está orientado principalmente al mantenimiento de relaciones amistosas. Cuando algo interfiere en ellas, distraigo la atención de la causa que origina dicha interferencia

C5 \_\_\_\_ Mi ánimo delata mis sentimientos o posición.

D5 \_\_\_\_ Mi ánimo es duro y agresivo..

---

<sup>39</sup>Instrumento adaptado de: Aurora Elizondo. *La nueva escuela, II. Dirección, liderazgo y gestión escolar*. 2001. Piados, México

E5\_\_\_\_\_Mi ánimo se ajusta a la situación y mantiene las cosas en perspectiva. Mantengo un positivo sentido del humor, aun bajo presión.

Elemento 6: **esfuerzo**

A6\_\_\_\_\_Mi esfuerzo es el necesario para seguir adelante

B6\_\_\_\_\_Mi esfuerzo está orientado a ayudar a los demás a resolver sus problemas personales, más que la conducción de tareas.

C6\_\_\_\_\_Busco mantener un ritmo razonable de esfuerzo.

D6\_\_\_\_\_Desarrollo un gran esfuerzo personal y conduzco claramente a los demás hacia el logro de las tareas.

E6\_\_\_\_\_Pongo en juego un gran esfuerzo y logro integrar a los demás en éste.

**Calificación.**

*Instrucciones*

1. Traslade al cuadro siguiente las puntuaciones otorgadas a cada factor del cuestionario.

**Evaluación del estilo de liderazgo**

Columna	Decisiones 1	Convicciones 2	Conflicto 3	Emoción 4	Humor 5	Esfuerzo 6	Total
A							
B							
C							
D							
E							

2. Suma las puntuaciones en la columna **“total”**
3. La **puntuación** cuyo total sea **mayor**, representará su estilo de **liderazgo predominante**, y la menor, el estilo que maneja con menor frecuencia

Columna	Estilo
A	Delegación
B	Participativo
C	Intermedio
D	Informativo
E	persuasivo

En el cuadro No. 3 se especifican las características de cada estilo de liderazgo, de tal manera que en el ejercicio de identificar las actitudes manifestadas por el directivo se pueda ubicar en algunos de los estilos.

**CUADRO NO. 3. ESTILOS DE LIDERAZGO**

Características	Estilos de liderazgo				
	Informativo	participativo	Delegación	Intermedio	Persuasivo
Comunicación	La necesaria, vía descendente	Frecuente y amable	Es callado y muy concentrado No conversa	Concede igual importancia a la comunicación formal e informal	Acuerdo común
Instrucciones	Claras y directas	No exige. Es indirecto	Transfiere los problemas a sus subordinados	Explica objetivos y se asegura de que todos estén de acuerdo	Objetivos y metas creados y compartidos en equipo
Equivocaciones y errores	Nunca deja pasar errores	Acentúa lo positivo, elimina lo negativo, no culpa a nadie	No ve las equivocaciones. Trata de librarse de responsabilidad	Crea ambiente apacible, ritmo descansado de trabajo	Comprende avisos de los errores
Quejas	Consideradas como debilidad o incapacidad. Se ignoran	Se une al grupo y acepta las quejas	Evita mostrarse abierto a las quejas	Responde a las quejas. Política de "puertas abiertas"	Es algo significativo, aprende a través de la crítica
Reacción ante sentimientos hostiles	Frustración y hostilidad	Amabilidad, evade el antagonismo	No actúa como jefe	Trata de establecer ambiente de tranquilidad	No hay hostilidad, las tensiones se resuelven a cada paso
Evaluación del desempeño	Fija estándares de desempeño y exige que se cumplan	Evade la evaluación de la actuación	Trata a todo su personal en forma igual	Se prepara para la evaluación. Primero lo positivo y luego lo negativo	Supervisor y profesores realizan juntos la evaluación, analizando puntos fuertes y débiles

También se emplea un instrumento de corte cualitativo, cuya finalidad es evaluar el papel del liderazgo del director de una escuela a partir de los resultados sentidos por los docentes, se enfatiza los aspectos de planeación y conducción de reuniones; los indicadores se ejemplifican el cuadro No. 4.

## CUADRO NO. 4 PLANEACIÓN Y CONDUCCION DE REUNIONES

Instrucciones.

- Lea cada una de las oraciones del cuadro y asigne una puntuación (4,2 ó 0) según se aplique a la manera en que se realizan las reuniones de ese grupo. Escriba su puntuación en el espacio en blanco

Puntuación:

4= Usualmente o verdadero

2= Algunas veces

0= Incierto o rara vez

No	Aspecto	Puntuación
1.	Los propósitos de nuestras reuniones no están definidas	
2.	Nosotros no decidimos lo que queremos tratar en nuestra reunión	
3.	Las personas no se preparan lo suficiente para las reuniones	
4.	Rara vez revisamos nuestro progreso durante una reunión	
5.	No se distribuye bien el tiempo de las reuniones	
6.	Las ideas se pierden o se olvidan	
7.	Se dedica mucho tiempo a cosas sin importancia	
8.	Nos desviamos del asunto u objetivo	
9.	Las personas pierden atención y concentración	
10.	Se prolongan más de lo necesario	
11.	No se llega a acuerdos y compromisos	
12.	Empiezan impuntualmente	
13.	Los horarios son inadecuados	
14.	La participación no es general: sólo unos cuantos participan	
15.	No se logran los objetivos de la reunión	
16.	No hay una agenda que defina objetivos y temas a tratar	
17.	Las reuniones están mal conducidas por el facilitador	

De igual manera se plasmaron por escrito los procedimientos que se realizan al interior de la Oficina, los involucrados, las actividades secuenciadas, los responsables. Se elaboraron de cada uno de los procedimientos diagramas que han permitido tener aún más claras las secuencias organizativas. Para reforzar los procesos de seguimiento y evaluación, y de rendición de cuentas, además de los ya descritos, se realizan los lunes de cada semana, reuniones colegiadas de información sobre:

- ◆ Actividades de los días anteriores o de otras por realizarse.
- ◆ Reuniones programadas por y para la jefatura, de los responsables de programas y proyectos.

Igualmente se asigna un espacio de tiempo para la auto capacitación del personal, la planeación de acciones futuras, toma de acuerdos; se comentan logros, problemas, posibles soluciones. Simultáneamente se cuenta con organizadores (de tamaño de papel bond extendido) con los días del mes, para que la jefatura y cada responsable de programa o proyecto, anoten las reuniones y principales actividades respectivas, para el conocimiento del resto del personal. Asimismo se han realizado ejercicios de auto evaluación y coevaluación de todos los integrantes de la oficina, docentes y no docentes, con indicadores que facilitan el procesamiento de la información recabada, con el propósito de identificar las fortalezas y las áreas de mejora. En el cuadro No. 5 se señalan los indicadores considerados para la evaluación del proyecto escolar.

**CUADRO No. 5. EVALUACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR 2007-2008.**

ELEMENTOS DEL PROYECTO ESCOLAR	INDICADORES	CRITERIOS DE VALORACIÓN			OBSERVACIONES Y SUGERENCIAS	
		SI	PARCIAL MENTE	NO		
DIAGNÓSTICO	Enuncia las fortalezas y debilidades de la comunidad escolar.					
	Se integra por diversas fuentes de consulta:	Alumnos.				
		Padres.				
		Maestros.				
		Cuadernos y/o libros de los alumnos.				
		Exámenes.				
		Estadísticas e indicadores de evaluación externa.				
	Incluye perfil de los alumnos basado en la aplicación de fichas de diagnóstico u otro (s) instrumentos.					
	Identifica a las alumnas y alumnos con Necesidades Educativas Especiales y/ o grupos vulnerables					
	Presenta cuadros, gráficas o tablas que resumen la información obtenida.					
	Analiza la información recabada a través de diferentes fuentes y obtiene conclusiones.					
	Define las necesidades y problemáticas de la escuela con base en el diagnóstico.					
	Ordena los problemas por ámbito de acuerdo a su relevancia e incidencia (Jerarquización).					
	Selecciona la problemática principal por ámbito.					
Analiza las posibles causas y consecuencias de los problemas de cada ámbito.						
Las causas y consecuencias que describe son congruentes con el diagnóstico elaborado.						

SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROYECTO ESCOLAR.	Integra las acciones e instrumentos para registrar los avances y dificultades con respecto al P.E.				
	Establece indicadores para dar seguimiento y evaluación a las acciones de cada uno de los ámbitos.				
	Programa tiempos para analizar logros y dificultades.				
	Integra la autoevaluación de enero y el Informe Final de junio.				
	Anexa el Informe Financiero del último periodo del ciclo escolar.				
ANEXOS	Cuenta con evidencias que muestran los avances obtenidos y acciones realizadas en el ciclo escolar 2004-2005.				
	Los anexos son congruentes con lo descrito en el Informe Final y diagnóstico actualizado.				

Los resultados de la autoevaluación y la coevaluación, son contrastados también con la evaluación externa efectuada por la **Subdirección Técnica de la Coordinación Sectorial de Educación Primaria**; como ejemplo se mencionan los instrumentos aplicados a directivos de escuelas de Tiempo Completo sobre el impacto de las asesorías recibidas, el dominio del tema por el asesor, las estrategias empleadas por él o ella y el logro de los objetivos propuestos. En el informe del procesamiento de la información recabada por la Subdirección Técnica, esta Oficina ha obtenido excelentes resultados. (Ver anexo No. 1)

La implementación del *Proyecto Escolar* en todos los planteles, ha reforzado esta integración grupal a través de la auto capacitación colectiva, se han analizado los documentos enviados a la oficina con los sustentos teóricos, pedagógicos y organizativos al respecto; se comentan, se elaboran mapas conceptuales, esquemas, así como otros apoyos organizativos que permiten conocer a fondo y con amplitud el *Proyecto Escolar*.

A continuación, se incluyen los procedimientos diseñados colectivamente en la oficina y algunos ejemplos de éstos, en los que se puede constatar la secuencia completa de las actividades descritas, así como evidencias de cada uno de los pasos.

### **3.2 Procedimientos que se desarrollan al interior de la oficina de Proyectos Académicos de la Dirección de Educación Primaria No. 3 en el D. F.**

La oficina de proyectos escolares, establece una serie de acciones que permitan la evaluación y seguimientos de los proyectos escolares, y que permitan un proceso de acompañamiento para crear y construir una cultura de planeación colegiada entre los docentes, priorizando los procesos institucionales que incida en el aprendizaje de los alumnos.

¿Qué se hace?

- Planear
- Asesorar
- Dar seguimiento
- Evaluar
- Recibir capacitación
- Investigar
- Diseñar
- Informe

¿En qué función o campo de especialidad se hace?

- Asesoría técnico pedagógica. Consiste en acompañar a las Escuelas, Zonas y Sectores en la construcción de sus Proyectos Escolares, asimismo se desarrollan actividades de seguimiento y evaluación.
- Desarrollo curricular. Si bien es cierto que en este campo no se crean o diseñan nuevos contenidos de aprendizaje, éstos se adecuan en función de las características de la propia escuela y los alumnos.

**¿Para qué se hace? (Resultado)**

- Capacitación
- Actualización
- Mejoramiento de la práctica docente
- Transformación de la gestión escolar
- Contribución a una cultura de planeación

### ¿Para quién se hace? (Usuario final)

- Supervisiones generales de sector y de zona
- Directores
- Docentes frente a grupo
- Docentes sin grupo, asesores técnico pedagógicos (ATP)

En este apartado abordamos los procedimientos que realiza la Oficina de Proyectos Académicos, estrechamente ligados con su Misión y Visión:

- Atención a capacitaciones programadas por la Coordinación Sectorial de Educación Primaria para asesores con la finalidad de impartir cursos a directivos y docentes, así como la realización del seguimiento del impacto.
- Atención a solicitudes de asesoría en materia técnico pedagógica por parte de directivos y profesores.
- Atención a solicitudes para efectuar visitas técnico pedagógicas (con el fin de investigar situaciones de enseñanza y / o aprendizaje en las escuelas), a petición de la Oficina de Apoyo Técnico Normativo.
- Atención a solicitudes para la evaluación de alumnos, con respecto al dominio que tengan sobre los contenidos especificados para su grado en el *Plan y Programas* de estudio vigente, a petición de la Oficina de Promoción y Servicios Escolares.
- Actualización de docentes y directivos por medio de cursos con valor a Carrera Magisterial
- Asesoría a directivos y docentes de escuelas aspirantes e incorporadas al Programa Escuelas de Calidad.

Asimismo estos procedimientos incluyen:

- Las actividades que realiza el personal de la oficina
- La temporalidad o frecuencia de realización.
- Número de participantes (ya que la totalidad de la oficina interviene en todos y cada uno de los procedimientos, decidimos registrar únicamente el número de participantes que labora en la oficina, y agregar al final una sola lista con los nombres y número de plazas de los miembros del personal.

En el cuadro No. 6, se detallan las actividades y procedimientos que se promueven desde la Oficina de Proyectos Académicos, para promover la planeación, pero también las asesorías que resultan necesarias para impulsar una forma alternativa de organización y gestión de las instituciones escolares. La finalidad fundamental es acercarse a la calidad educativa para revertir los niveles de formación y de aprendizaje alcanzado por los alumnos, y de esta forma impactar en los estándares de evaluación.

### **CUADRO No. 6 PROCEDIMIENTOS INSTAURADOS EN LA OFICINA DE PROYECTOS ACADÉMICOS.**

<b>NOMBRE PROCEDIMIENTO:</b>	<b>DEL</b>	Atención a capacitaciones programadas por la Coordinación Sectorial de Educación Primaria para asesores, con la finalidad de impartir cursos a directivos y docentes, así como la realización del seguimiento del impacto.		
<b>LISTADO DE ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR EL PERSONAL OPERATIVO</b>	<b>DE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar a los asesores cuyo perfil profesional se ajuste a los requerimientos del curso a impartir</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer asesores a la Subdirección Técnica de la Coordinación Sectorial de Educación Primaria</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar a los asesores a tomar la capacitación con respecto a contenidos y secuencia didáctica para desarrollar el curso en cuestión</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar en colegiado (Jefa de Oficina y asesores) las siguientes actividades               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Revisar las cartas descriptivas y materiales propuestos por la Subdirección Técnica, o los Departamentos respectivos, para el desarrollo de las capacitaciones.</li> <li>○ Realizar ajustes a las cartas descriptivas de acuerdo a las necesidades, características y dominio de los contenidos que tenga la población a atender.</li> <li>○ Establecer congruencia entre la secuencia didáctica propuesta y los procesos de aprendizaje para el desarrollo de competencias en los participantes</li> </ul> </li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar instrumentos de evaluación para verificar el logro de los objetivos del curso.</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar materiales pertinentes para el desarrollo de las actividades de capacitación</li> </ul>		
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizar sedes para impartir cursos de capacitación               <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaborar oficios para solicitud de sede</li> <li>○ Elaborar listas de asistencia</li> <li>○ Verificar estado físico de mobiliario e instalaciones de la sede</li> <li>○ Preparación y traslado a la sede, de materiales y equipo de apoyo</li> </ul> </li> </ul>		

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difundir información a los Sectores escolares sobre cursos, asistentes, sedes, fechas y horarios. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Redactar comunicado</li> <li>○ Enviar comunicado vía fax</li> <li>○ Archivar comunicado</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impartir el curso en tiempos y forma planeados</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar tareas de apoyo alterno a la impartición de los cursos de capacitación <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Pasar lista a los participantes</li> <li>○ Facilitar materiales e información a los conductores y participantes</li> <li>○ Registrar y reportar incidencias</li> <li>○ Solicitar, recibir y archivar justificantes de inasistencias de los participantes</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar el instrumento de evaluación</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Procesar la información recabada a partir del instrumento de evaluación</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar análisis y conclusiones derivados de la información procesada.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar informe de actividades que abarque desde la planeación hasta la evaluación del proceso.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Entregar informe al Jefe de Oficina</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar informe a la Dirección Operativa y a la Subdirección Técnica de la Coordinación Sectorial de Educación Primaria</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proponer ajustes pertinentes a las acciones de capacitación con base en los logros obtenidos</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar responsables del seguimiento</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar instrumentos de seguimiento</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar calendarizaciones mensuales de visitas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar visitas de seguimiento por Proyecto o Programa <ul style="list-style-type: none"> <li>○ SEAP 9-14</li> <li>○ Escuelas de Tiempo Completo</li> <li>○ Enciclomedia</li> <li>○ Contra la Violencia Eduquemos para la Paz</li> <li>○ DIA</li> <li>○ Olimpiada del Conocimiento Infantil</li> <li>○ Integración Educativa</li> <li>○ Nocturnas</li> <li>○ Aula de Medios</li> <li>○ Enciclomedia</li> <li>○ PEC</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Justificar actividades fuera de la Oficina <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entregar justificación a Control de Asistencia (Oficina de Servicios administrativos)</li> <li>○ Archivar acuse de recibo de justificaciones</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar la información obtenida a través de la aplicación de instrumentos de seguimiento</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar y valorar el diseño, seguimiento, evaluación y ajuste de los proyectos escolares, a los Programas de Trabajo Anual de Zona y Proyectos de Seguimiento de Sector.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar estrategias de apoyo y reorientación a docentes y directivos con base en el análisis de los documentos anteriores</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar y enviar el informe a la Dirección Operativa y Subdirección Técnica de la CSEP</li> </ul>

<b>FRECUENCIA REALIZACIÓN</b>	<b>DE</b>	34 cursos promedio al mes
-------------------------------	-----------	---------------------------

<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>DE</b>	Atención a solicitudes de asesoría en materia técnico pedagógica por parte de directivos y profesores.
----------------------------------	-----------	--

<b>LISTADO DE ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR EL OPERATIVO</b>	<b>DE PERSONAL</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir la solicitud de asesoría técnico pedagógica para cuerpo colegiado de zona o de escuela</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Turnar al responsable de Proyecto o Programa</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar calendario de actividades de los asesores</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asignar al asesor de acuerdo a su perfil profesional</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ajustar fechas en caso de que la agenda del asesor esté ocupada en la fecha solicitada</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comentar temática para asesoría con el jefe de oficina</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Contestar la solicitud por escrito (elaborar oficio), informando fecha, hora y asesor</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gestionar validación del oficio de respuesta en la Dirección Operativa <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Solicitar número de salida para el oficio en Oficialía de Partes</li> <li>○ Contactar a los interesados para que recojan oficio de respuesta</li> <li>○ Entregar oficio al interesado</li> <li>○ Archivar acuses de recibo</li> </ul> </li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar contenido, secuencia de la asesoría y materiales</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la asesoría en tiempo y forma planeados</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Llenar formato de seguimiento o elaborar el reporte correspondiente a la Jefatura de Oficina <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Justificar actividades fuera de la Oficina <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entregar justificación a Control de Asistencia (Oficina de Servicios administrativos)</li> <li>○ Archivar acuse de recibo de justificaciones</li> </ul> </li> <li>▪ Recibir oficios de informe de la asesoría impartida</li> </ul> </li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar informe mensual para la Dirección Operativa y Subdirección Técnica de CSEP</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Archivar oficios informativos</li> </ul>

FRECUENCIA REALIZACIÓN	DE	50 asesorías promedio al mes
------------------------	----	------------------------------

NOMBRE PROCEDIMIENTO:	DEL	Atención a solicitudes para efectuar visitas técnico pedagógicas (con el fin de investigar situaciones de enseñanza y / o aprendizaje en las escuelas), a petición de la Oficina de Apoyo Técnico Normativo.
-----------------------	-----	--

LISTADO ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR EL PERSONAL OPERATIVO	DE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir solicitud de visita técnico pedagógica</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Designar al docente con el perfil profesional acorde a la situación a investigar</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Realizar la visita</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Identificar la problemática y registrar observaciones</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reportar al Jefe de Oficina para su revisión</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar informe final con sugerencias y conclusiones</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revisar y avalar el informe</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remitir informe a la Oficina de Apoyo Técnico Normativo mediante memorando</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivar expediente</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Justificar actividades fuera de la Oficina <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Entregar justificación a Control de Asistencia (Oficina de Servicios administrativos)</li> <li>○ Archivar acuse de recibo de justificaciones</li> </ul> </li> </ul>

FRECUENCIA REALIZACIÓN	DE	4 visitas promedio al mes
------------------------	----	---------------------------

NOMBRE PROCEDIMIENTO:	DEL	Atención a solicitudes para la evaluación de alumnos, con respecto al dominio que tengan sobre los contenidos especificados para su grado en el Plan y Programas de estudio vigente, a petición de la Oficina de Promoción y Servicios Escolares.
-----------------------	-----	---

LISTADO ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR EL PERSONAL OPERATIVO	DE	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir solicitud de aplicación de exámenes para ubicación en el grado escolar correspondiente al dominio de contenidos de Plan y Programas de estudio 1993 Educación Básica Primaria.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Determinar fecha y hora del examen</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Enviar memorando a la Oficina de Promoción y Servicios Escolares informando fecha y hora de la evaluación</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Seleccionar reactivos en el banco correspondiente al grado escolar.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar reactivos en caso de que no haya disponibles en el banco correspondiente</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrar el instrumento de evaluación</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aplicar el instrumento de evaluación a los alumnos</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Valorar resultados del examen</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar informe</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Remitir informe a la oficina de Promoción y Servicios Escolares mediante memorando.</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivar expediente integrado por: petición de examen, memorando en el que se determinó día y hora de examen, así como la valoración de resultados del examen.</li> </ul>
--	--

<b>FRECUENCIA REALIZACIÓN</b>	<b>DE</b>	10 aplicaciones de evaluación promedio al mes
-------------------------------	-----------	---

<b>NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:</b>	<b>DEL</b>	<b>Actualización de docentes y directivos por medio de cursos con valor a Carrera Magisterial</b>
----------------------------------	------------	---

<b>LISTADO DE ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR EL PERSONAL OPERATIVO</b>	<b>DE</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacer contacto con la Oficina de Servicios Administrativos para: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Conocer la Convocatoria respectiva donde se especifican fechas de inscripción, cursos y períodos de impartición.</li> </ul> </li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer sedes para impartir los cursos</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solicitar a las sedes vía oficio, el número de aulas necesarias para los cursos programados por período.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Verificar estado físico de las instalaciones y mobiliario en las sedes.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir la capacitación y materiales que Coordinación Sectorial de Educación Primaria, a través del Departamento de Actualización, brinda a los asesores responsables de impartir los cursos.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar y adecuar a la función directiva o docente, las cartas descriptivas recibidas durante la capacitación</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar materiales didácticos de apoyo pertinentes al curso.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Impartir cursos: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Llevar control de asistencia</li> <li>○ Recabar evidencias del trabajo con maestros</li> <li>○ Evaluar cada una de las cinco sesiones</li> <li>○ Desarrollar reuniones colegiadas en la Oficina para evaluar las actividades realizadas y ajustar cartas descriptivas</li> <li>○ Evaluar en forma sumativa el curso</li> <li>○ Asignar puntajes a docentes</li> </ul> </li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar concentrado de participantes que obtuvieron de 3 a 5 puntos, para validación del curso y elaboración de la constancia respectiva por parte de Carrera Magisterial.</li> </ul>
		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar informe pormenorizado del curso y entregarlo a la Dirección Operativa y Subdirección Técnica.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir constancias de los participantes por parte de Coordinación Sectorial de Educación Primaria, revisar y entregar a los interesados.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Archivar acuses de recibo de las constancias</li> </ul>	

<b>FRECUENCIA REALIZACIÓN</b>	<b>DE</b>	30 grupos promedio anual
-------------------------------	-----------	--------------------------

NOMBRE DEL PROCEDIMIENTO:	Asesoría a directivos y docentes de escuelas aspirantes e incorporadas al Programa Escuelas de Calidad
---------------------------	--

LISTADO DE ACTIVIDADES DESARROLLADAS POR EL PERSONAL OPERATIVO	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir información sobre fundamentación y operación del Programa Escuelas de Calidad; así como de la Convocatoria de Participación</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Dar a conocer la Convocatoria de participación a todas las escuelas de la Dirección Operativa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Difundir información sobre el Programa Escuelas de Calidad</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recibir de la Subdirección Técnica de la CSEP las líneas generales de trabajo para dar capacitaciones a supervisores y directores</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analizar y adecuar a las características de la población que se atiende la secuencia didáctica para el proceso de capacitación (en colegiado)</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Diseñar instrumentos de evaluación para verificar el logro de los objetivos del curso de capacitación.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Elaborar materiales pertinentes para el desarrollo de las actividades de capacitación.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Difundir información a los Sectores escolares sobre cursos, asistentes, sedes, fechas y horarios. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Redactar comunicado</li> <li>○ Enviar comunicado vía fax</li> <li>○ Archivar comunicado</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organizar sedes para impartir cursos de capacitación <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Elaborar oficios de solicitud de sede</li> <li>○ Elaborar listas de asistencia</li> <li>○ Verificar estado físico de mobiliario e instalaciones de la sede</li> <li>○ Recibir materiales para los participantes que envía Coordinación Sectorial de Educación Primaria, a través de la Subdirección Técnica.</li> <li>○ Preparación y traslado a la sede, de materiales y equipo de apoyo</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Capacitar a directivos sobre metodología, diseño, operación, seguimiento y evaluación de proyecto escolar; y gestión escolar. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Recabar evidencias del trabajo con maestros</li> <li>○ Evaluar las sesiones de capacitación</li> </ul> </li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procesar información obtenida a partir de la aplicación de instrumentos de evaluación a los cursos de capacitación <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Logro de objetivos</li> <li>○ Pertinencia de las actividades desarrolladas con la práctica docente y procesos de gestión en las escuelas.</li> <li>○ Desempeño de los conductores</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Análisis de la información; elaboración de conclusiones y propuestas.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Remitir informes de actividades y propuestas alternativas a la Dirección Operativa y Subdirección Técnica de la CSEP</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recibir solicitudes de escuelas aspirantes a ingresar o reingresar al PEC</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asesorar a escuelas aspirantes en el diseño de su P. E. conforme a las Reglas de Operación vigentes y Convocatoria de participación en el Programa. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Apoyar en reuniones colegiadas</li> <li>○ Orientar a docentes (comisiones de trabajo) o al director de escuela</li> <li>○ Registrar actividades de asesoría en el formato de seguimiento correspondiente</li> <li>○ Entregar al supervisor de zona copia del formato de seguimiento para involucrarlo en el proceso</li> <li>○ Integrar información al expediente de la escuela</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Procesar información obtenida a partir de las visitas de seguimiento durante el diseño de proyectos para: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Reorientar actividades de asesoría en el diseño del PE</li> <li>○ Contribuir al fomento de una cultura de planeación en las escuelas</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recibir proyectos de las escuelas inscritas y reinscritas</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enviar proyectos para concurso a la Coordinación Sectorial de Educación Primaria</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participar en el Comité Interno de Dictaminación. <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Seleccionar al personal con el perfil idóneo para la función de dictaminación</li> <li>○ Enviar al personal a recibir la capacitación correspondiente</li> <li>○ Participar en el desarrollo del proceso de acuerdo a líneas establecidas por el Comité Interno</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recibir y difundir los resultados de selección en el PEC para ciclo escolar correspondiente</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Recibir los proyectos evaluados por los Comités de Dictaminación Interno y Externo</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analizar en colegiado las sugerencias emitidas por ambos Comités</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar indicadores para revisión de proyectos escolares</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Revisar los proyectos dictaminados con base en indicadores elaborados al interior de la Oficina.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Enviar sugerencias a las escuelas participantes en el PEC dentro de la Dirección Operativa.</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar estrategias para el seguimiento de las escuelas integradas al PEC</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Diseñar instrumentos para el seguimiento de las escuelas incorporadas al PEC</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Asignar asesores técnicos para el seguimiento de acciones en las escuelas incorporadas al Programa</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Realizar visitas de seguimiento y orientación a las escuelas asignadas durante todo el ciclo escolar</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Registro de actividades realizadas durante la visita de seguimiento en el formato correspondiente.</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Integrar al expediente de la escuela el formato de seguimiento</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Analizar la información obtenida a partir del proceso de seguimiento</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Elaborar informe que integre acciones, logros y retos de las escuelas incorporadas al Programa, enviarlo a la Dirección Operativa y Subdirección Técnica de CSEP</li> </ul>	
	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Participar en el diseño de estrategias; puesta en marcha de acciones y seguimiento en el desarrollo de actividades enfocadas a <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Participación Social</li> <li>○ Instrumentos de seguimiento para el trabajo con PE (Proyecto)</li> <li>○ Estructura curricular basada en el desarrollo de competencias para la vida</li> </ul> </li> </ul>	
FRECUENCIA REALIZACIÓN	DE	Atención a 80 escuelas incorporadas al PEC ciclo 2004-2005

### 3.3. PLANEACIÓN: UN EJERCICIO DESDE LA PRÁCTICA.

#### Análisis y resultados

Para esta investigadora es muy satisfactorio constatar los avances y logros que se han alcanzado en la consolidación del equipo técnico pedagógico y en el asesoramiento y seguimiento de las escuelas en materia de *Proyecto Escolar*. Es importante destacar que también existe reconocimiento en otros niveles y campos de capacitación educativos, ya que con frecuencia nos solicitan asesorías, sirvan sólo como ejemplo las impartidas en planteles y supervisiones de Educación Especial, Preescolar; Benemérita Escuela Nacional de Maestros, Centros de Maestros, área de capacitación de COPARMEX “Confederación Patronal de la República Mexicana”.

El esfuerzo realizado hasta ahora y los resultados, han impactado positivamente al interior y al exterior de la Dirección Operativa, de lo cual anexamos evidencias. También se realizan de manera sistemática, visitas técnico-pedagógicas a planteles, a solicitud del responsable de la Asesoría Técnico Normativa, básicamente relacionadas con maltrato infantil o acoso sexual. Como consecuencia, hemos coadyuvado al logro de la calidad en la prestación del servicio educativo y a la

consecución de las metas de la Subdirección Técnica y por ende, de la Coordinación Sectorial.

- Logros de las escuelas de la Dirección Operativa en materia de asesoría y acompañamiento.

La presente administración educativa, la de educación básica y particularmente la educación primaria en el Distrito Federal, desde el inicio de su gestión en el año 2000, ha generado un sinnúmero de propuestas pedagógicas orientadas a lograr la cobertura total del servicio, con equidad y calidad.

Igualmente provechoso para el colectivo ha resultado la participación de cinco Asesores Técnico Pedagógicos en la Coordinación Sectorial de Educación Primaria, en el grupo de diseño de las Competencias Docentes; después de cada sesión de trabajo, se compartieron en la Oficina de Proyectos Académicos los conocimientos adquiridos, los conflictos cognitivos enfrentados y las tareas encomendadas, mismas que se realizaron entre todos los y las docentes. Cabe aclarar, que aún cuando estos temas, Competencias para la vida de niñas y niños, “**Competencias docentes**”, y *proyecto escolar*, son básicamente tarea de análisis de los Asesores Técnico Pedagógicos de la oficina, el hacerlo de manera abierta y grupal, ha captado el interés de las y los empleados administrativos, quienes han puesto atención en las sesiones como parte del equipo. Anteriormente, las reuniones se hacían en horarios en los cuales los trabajadores no docentes estaban ausentes, o bien en un pequeño local anexo al área de trabajo, y no se contaba con su presencia.

- Alta demanda de asesorías en materia técnico pedagógica:
  - Número elevado de docentes y directivos a quienes brindar capacitación y actualización en asesorías directas.
  - Número elevado de grupos, escuelas, zonas y sectores escolares que visitar, para realizar seguimiento y evaluación del impacto de las acciones de asesoría efectuadas por la Oficina.

- Introducción en la presente administración, de programas, proyectos y materiales de apoyo innovadores para la práctica docente, basados en postulados psicopedagógicos constructivistas.
- Heterogeneidad en la preparación académica y en el nivel de conocimientos del personal docente de la Oficina.
- Diferentes niveles de compromiso laboral del personal.
- Atomización del personal existente en proyectos o programas, de manera fija, inamovible, supuestamente especializada.
- Desconocimiento del personal adscrito a la Oficina, de las responsabilidades y acciones encomendadas y efectuadas por los demás: falta de comunicación al interior de los equipos de trabajo.
- Falta de programación de reuniones colegiadas periódicas para el seguimiento y evaluación de las acciones al interior de los equipos de trabajo.
- Trabajo individual, no de equipo ni colaborativo.
- Desconocimiento de la razón de ser de la Oficina (misión) y en consecuencia evasión de la responsabilidad de la tarea fundamental de un asesor:
  - Se privilegiaba la planeación de asesorías, no así su impartición con calidad.
  - No se diagnosticaban las necesidades de capacitación de los usuarios.
- Asesorías con planeación deficiente, tradicionalistas, teorizantes y escasamente aplicables a la práctica profesional de los asesorados.
- Poco o nulo reconocimiento a las asesorías ofrecidas por la Oficina, de parte de los docentes y directivos, por falta de calidad.
- Esporádicas y asistemáticas acciones de seguimiento de los proyectos o programas:
  - Visitas concebidas como fiscalización, no como apoyo.
  - Archivos incompletos, con información poco confiable.

- Visitas de seguimiento realizadas sin la utilización de instrumentos para la sistematización de la información.
  - La información recabada no se analizaba para tomar decisiones de mejora.
- Falta de liderazgo pedagógico y administrativo por parte de las Jefaturas para erradicar vicios del personal adscrito.
- Estilo de mando vertical:
  - Comunicación esporádica (sólo cuando había problemas) exclusivamente con la jefatura de la oficina.
  - Concentración de información (poder) en los responsables de oficina, proyectos, programas.
  - Falta de compromiso del personal que no estaba al frente de algún proyecto o programa.
  - Inexistencia de rendición de cuentas.
- Poco interés por la mejora en la infraestructura física del espacio de trabajo: falta de pintura en los muros, grandes ventanales sin cortinas, escritorios con cajas de cartón sobre ellos y archiveros repletos de papeles con muchos años de antigüedad, entre otros.

### **3.4 Limitaciones del estudio.**

Los resultados comentados en este documento, sólo son representativos de un sector escolar, en términos administrativos; no obstante, esta experiencia de trabajo colegiado, bien pudiera anidar en cualquier sector y zona escolar; dado que su fundamento y operación parte de reconocer que hay personas de carne y hueso aún dispuestas a mejorar la calidad del servicio educativo y por lo tanto, incidir en la mejora de resultados educativos.

Sin embargo, todo lo anteriormente descrito aún es insuficiente para proveer de los conocimientos que un asesor técnico-pedagógico de educación primaria debe poseer. Varios docentes han asistido a cursos externos: Mediación, una herramienta

para el desarrollo de las propias competencias; “**Aprendizaje completo**”; Liderazgo, autogestión y trabajo en equipo; **Planeación estratégica**; entre otros. De igual manera, después de cada sesión, los participantes han compartido los documentos, aplicado los ejercicios, las evaluaciones, y principalmente, los aprendizajes.

## CONSIDERACIONES FINALES

Actualmente, las visitas de seguimiento no sólo son aceptadas por los directivos y docentes, sino que son solicitadas por ellos, se realizan generalmente con la presencia del supervisor correspondiente, y tienen el propósito de orientar, apoyar, identificar fortalezas y aspectos a mejorar. En varias ocasiones, a petición de los docentes, inclusive se han vivenciado actividades didácticas con grupos de niñas y niños para ejemplificar la metodología, la evaluación, el trabajo en equipo, principalmente de los proyectos de aula.

Lo anterior cumple con varios propósitos, romper el estilo de mando vertical y transformarlo en horizontal, consolidar la integración de los equipos de trabajo, asumir todas y todas responsabilidades, comprometerse con la calidad de los servicios, impartir asesorías bien planeadas, secuenciadas, fluidas, es decir con calidad; y además, obtener el reconocimiento de los asistentes a los cursos y talleres sobre la preparación de los Apoyos Técnicos Pedagógicos (ATP) de la oficina, así como de la pertinencia relevancia y posibilidades de aplicación de las temáticas abordadas.

Un aspecto que ha favorecido la conformación del equipo de trabajo, es que por parte de la jefatura de la oficina, se tienen identificadas la principales fortalezas profesionales y personales de sus integrantes, se reconocen y aprovechan de la mejor manera posible en beneficio del colectivo, así como para el crecimiento individual, dentro de un marco de respeto, compañerismo y colaboración mutuos.

Los logros obtenidos hasta el momento han sido significativos, sin embargo, estamos conscientes de que en un proceso de calidad, deben ser continuas la retroalimentación y las propuestas de mejora de los procedimientos que se efectúan en la oficina. En el cuadro No. 7, se plasman algunos indicadores que se consideran para la revisión del programa anual de la zona escolar, que toma como base los procesos de evaluación y seguimiento de las escuelas que la conforman.

Nuestros usuarios inmediatos son los directivos y docentes, ellos son quienes definen si las asesorías directas en las escuelas o a través de cursos y talleres que se imparten son de calidad; es decir, pertinentes, relevantes y aplicables a su labor profesional cotidiana. Nos comprometemos a conocer su opinión en forma sistemática para tomar decisiones preventivas y correctivas.

## CUADRO No. 7. REVISIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO DE ZONA O SECTOR

**Ciclo escolar 2007-2008**

Sector: 22 Zona : 130

Fecha: 04-SEP-08

INDICADORES			
MISIÓN Y VISIÓN DE LA ZONA O SECTOR	SI	PARCIAL MENTE	NO
Incluye la misión de la zona o sector	✓		
Incluye la visión de la zona o sector	✓		
La visión es breve, concreta y se proyecta a tres años	✓		
Explicita los valores de la visión	✓		
Incluye objetivos estratégicos acordes con la visión, factibles de lograrse a mediano plazo (3 años)	✓		
DIAGNÓSTICO			
Se especifican las fortalezas y debilidades de la zona	✓		
Considera las características de las escuelas que conforman la zona (socioeconómicas, culturales)	✓		
Integra resultados cuantitativos de las escuelas (matrícula por grados y grupos de edad, porcentajes de asistencia y deserción)		✓	
Se analiza la información obtenida de las diversas fuentes de información		✓	
Toma en cuenta los indicadores de evaluación educativos (IDANIS, Carrera Magisterial, SIME, otros)		✓	
Cuenta con información sobre los resultados cualitativos de las escuelas (calidad de los logros de aprendizaje de alumnos, logros por grado y por ciclo, desarrollo de competencias, otros)	✓		
Considera las características de l@s alumn@s con capacidades diferentes, indígenas, alumn@s que trabajan		✓	
Toma en cuenta los programas y proyectos que tiene la escuela (SEAP 9-14, Escuelas de Tiempo Completo, Programa Escuelas de Calidad, otros)	✓		
Identifica problemas con respecto a la función directiva (clima de trabajo, práctica docente, integración con las familias, otros) en las escuelas de la zona	✓		
Describe causas y consecuencias de los problemas principales de la zona	✓		
Establece prioridades con base en los problemas detectados en las escuelas			✓
Presenta conclusiones sobre la información obtenida		✓	
FORMULACIÓN DE OBJETIVOS			
Incluye acuerdos y compromisos para concretar las propuestas	✓		
Los objetivos son viables y a corto plazo (1 año)	✓		
Los objetivos diseñados para el ámbito correspondiente son congruentes con la problemática detectada en el diagnóstico		✓	
PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO			
Se establecen metas para cada uno de los ámbitos		✓	
Se prevé el alcance de las metas en tiempos factibles (semestral, bimestral y mensual)			✓
Las metas establecidas son operables y evaluables		✓	
Las metas se vinculan con objetivos y actividades		✓	

Incluye actividades innovadoras específicas para el alcance de metas y el logro de objetivos			✓
Se registran periodos factibles para la realización de actividades (Fecha de inicio y término)		✓	
Se especifican recursos por actividad (humanos, materiales, financieros)			✓
Se especifican los responsables de las actividades		✓	

SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y DIFUSIÓN			
Señala cuáles son los instrumentos de seguimiento y evaluación del Programa Anual de Trabajo (PROYESCO, otros)	✓		
Anexa calendarización de visitas de seguimiento a partir de PROYESCO (incluye fechas )		✓	
Los instrumentos de seguimiento integran indicadores que valoren:			✓
a) La función directiva			✓
b) Trabajo de los consejos técnicos de zona y escuela			✓
c) La práctica docente			✓
d) Logro en los aprendizajes de los alumnos			✓
e) La integración de las familias y la comunidad en las escuelas de la zona			✓
Incluye la forma de rendir cuentas a los directores de la zona			✓
Incluye formas y periodos de autoevaluación de la supervisión			✓
Incluye la forma de utilizar la información obtenida en las autoevaluaciones de las escuelas			✓

En el apartado de valores es conveniente rediseñar éstos, es decir, expresar cómo los concibe la zona, cómo los vive en la cotidianidad escolar más que definir cada uno de ellos.

En el apartado de Diagnóstico es necesario especificar con mayor precisión las fuentes de información consultadas como son: matrícula, *IDANIS (Instrumento Diagnóstico Aplicado a Niños Ingreso a Secundaria)*, *Carrera Magisterial*, *INEE (Instituto Nacional de Evaluación Escolar)*, otros.

En la zona se atiende el *Proyecto SEAP 9-14*, por lo que es conveniente, además de enunciarlo, presentar las características de esta población, asimismo la de alumnos con capacidades diferentes. Es importante establecer objetivos para cada ámbito que se deriven de la problemática detectada.

El apartado Seguimiento y Evaluación requiere enriquecerse con:

- Instrumentos cuyos indicadores permitan valorar las categorías señaladas.
- Incluir la rendición de cuentas.
- Formas y periodos de autoevaluación y explicar la manera en que se utilizará la información obtenida en las autoevaluaciones de las escuelas.

Es conveniente revisar la estructura general del *Proyecto Escolar*, es decir, darle un orden a los elementos que lo conforman y cuidar la congruencia entre estos elementos.

Estamos seguros que continuaremos en el modelo de calidad descrito, convencidos de sus bondades, sin embargo es conveniente mencionar que para que este proceso permanezca y se fortalezca, requiere que todo aquel que se incorpore a la oficina, ATP (Apoyo Técnico Pedagógico) o a la jefatura, se convenza y apropie de él, principalmente por parte de quienes sean, a futuro, los líderes pedagógicos y administrativos. Es deseable que inclusive, aporten prácticas innovadoras que enriquezcan y mejoren los logros obtenidos.

Igualmente, nos comprometemos a continuar esforzándonos para impactar en la mejora de la práctica docente de quienes están al frente de los grupos, en las aulas de medios, en los grupos 9-14, en las escuelas de Tiempo Completo y en las integradas al Programa Escuelas de Calidad, para que se promuevan en los educandos aprendizajes de calidad que respondan:

- ◆ A las necesidades básicas de aprendizaje.
- ◆ Al desarrollo de competencias para la vida de las alumnas y los alumnos.
- ◆ Al desfase entre la edad de los educandos y el grado escolar que cursan.
- ◆ A las características:
  - De las niñas y los niños que requieren colaborar económicamente con sus familias.
  - De los indígenas.
  - De los migrantes.
  - De quienes tienen necesidades educativas especiales.
- ◆ Al aprovechamiento óptimo de recursos didácticos innovadores como Enciclomedia.

Este esfuerzo tendrá resultados óptimos cuando se observe mejora continua de los docentes en relación con:

- La planeación didáctica que realizan.<sup>40</sup>
- La evaluación, la autoevaluación y la coevaluación de los aprendizajes de niñas y niños.
- La evaluación de su práctica docente.
- La autoevaluación del desarrollo de sus competencias (docentes).

Si quisiéramos a futuro verificar cuantitativamente estos resultados; el reflejo frío lo vamos a encontrar en los reportes sobre aprovechamiento que maestros y maestras efectúan sobre su trabajo realizado con los niños y las niñas; pero aún más en los resultados de las evaluaciones a la Educación Básica Primaria manifestados a través de diferentes indicadores como: **IDANIS, Olimpiada del Conocimiento Infantil, factor Aprovechamiento Escolar de Carrera Magisterial, entre otros.**

Es necesario continuar con las visitas de seguimiento y evaluación por parte de los ATP de la oficina, pero como apoyo a la labor de las y los supervisores de zona y de sector, de tal manera que no se sustituya, sino que se complemente; propiamente como evaluación cualitativa externa de los procesos que se efectúan al interior de los planteles.

Es por esto, que la capacitación y actualización que realizamos también pretende impactar en el trabajo que desarrollan los supervisores de zona y sector. Es prioritario que estos actores educativos asuman sus funciones de asesoría y acompañamiento, enlace y comunicación así como de seguimiento y evaluación en las escuelas; con esta finalidad se han diseñado talleres en donde participan activamente con los directores e incluso con docentes frente a grupo; así, al compartir una mesa de trabajo, se ha procurado su acercamiento a la cotidianidad docente en uno de sus aspectos fundamentales: la planeación.

Consideramos fundamental continuar con la dinámica de involucramiento de estos actores. Nuestro escenario deseable al coadyuvar en el fortalecimiento de la función técnico-pedagógica del supervisor de zona y sector, es que las escuelas cuenten

---

<sup>40</sup> Es interesante observar el Anexo 2, como un ejemplo de cambio en los paradigmas de planeación. De una planeación vertical a una planeación docente colegiada. En donde el *programa Anual de Trabajo* es el eje articulador de toda la actividad docente por un ciclo escolar.

con supervisores que amplíen su campo de acción, es decir, que pueda verificarse la transición de una autoridad puramente fiscalizadora a una autoridad que ejerza plenamente, de manera responsable y continua, su liderazgo en materia administrativa, organizacional y técnico-pedagógica, de tal manera que ellos, las y los directores, docentes y asesores técnico pedagógicos respondamos con calidad a la demanda que en materia educativa nos hace la sociedad.

## BIBLIOGRAFÍA

ABRAHAM, Mirtha y Lavín, Sonia. *La Formación de Profesores de Enseñanza Básica en la perspectiva del año 2000. Informe Final*. FONDECYT - PIIE, Abril, 1996.

AGUAYO C., Cecilia Pilar. *La Autonomía.- un estudio sobre la relación pedagógica entre formadores y participantes. El rol educativo del Trabajador Social*. Pontificia Universidad Católica de Chile. Escuela de Trabajo Social. Doc. mimeo. Santiago, 1990.

ALEMÁN M. "*Eficiencia y Eficacia*". Diciembre 12, 2001. Master en Administración Internacional. Roosevelt University. Chicago, IL. USA

Asociación de Publicaciones Educativas "Ciclo I: Curso 2 El Proyecto Educativo en la Escuela", 25 noviembre de 1994 al 14 de enero de 1995", Lima Perú, pp. 11. Secretaría de Educación del Estado de Guanajuato. *Documentos Proyecto Escolar SEG*. México, 1995.

Braslavsky.C. "*Diez estrategias para promover la calidad de la educación en un mundo en movimiento*". Documento en Línea. Formato PDF. México. XIX Semana Monográfica Santillana, 22 al 26 de Noviembre de 2000

CASASSUS, Juan. "*Marcos conceptuales para el análisis de los cambios en la gestión de los sistemas educativos*". En: *La gestión en busca de sujeto*. UNESCO. Santiago de Chile, 1999.

Castillo G, et al. *Trabajo colaborativo*. Coordinación Sectorial de Educ. Preescolar. México, 2002.

CEPAL/UNESCO. "*Educación y conocimiento: eje de la transformación productiva con equidad*". Naciones Unidas. Santiago de Chile, CEPAL-UNESCO-ONU. 1992.

Competencias Para la Educación Primaria en el Distrito Federal SSED. DGOSE. CSEP 2004-2005 pp. 3-5

D. G. Gómez. "*Técnicas y procedimientos de inspección educativa*". Editorial Escuela Española, 1993.

Diario Oficial de la Federación. *LEY GRAL. DE EDUCACIÓN*. 1993

ELIZONDO, Aurora. *La nueva escuela, II. Dirección, liderazgo y gestión escolar* Paidós, México, 2001

EZPELETA, Justa. "*Problemas y teoría a propósito de la gestión pedagógica*". En: *La Gestión Pedagógica de la Escuela*. Justa Ezpeleta y Alfredo Furlán, UNESCO/OREALC. Santiago, Chile, 1992.

FIERRO E., María Cecilia. *"La gestión escolar por los maestros como apoyo a la recuperación de la identidad profesional del magisterio"* En: *La Gestión Pedagógica de la Escuela*. Justa Ezpeleta y Alfredo Furlán, UNESCO/OREALC. Santiago, Chile, 1992.

GARCÍA-HUIDOBRO, Juan Eduardo. *"Alfabetización y Educación de Adultos en la Región Andina"*. México, UNESCO, OREALC, CREFAL, México, 1982.

García, L. *"Perfil del personal directivo de educación básica"*. Documento de trabajo. Departamento de actualización, Subdirección Técnica, CSEP en el D. F. México, 2002.

GIMENO Sacristán., J. *"Investigación e innovación sobre la gestión pedagógica de los equipos de profesores"* En: *La Gestión Pedagógica de la Escuela*. Justa Ezpeleta y Alfredo Furlán, UNESCO/OREALC. Santiago, Chile, 1992.

LAVÍN H., Sonia. *"Hacia una reconceptualización de la calidad de la educación en la perspectiva de la calidad de vida: algunas implicaciones de política educativa"*. Ponencia presentada al IV Seminario de la Comisión de educación de CLACSO de Chile.

LAVÍN H., Sonia y Ernlwein, Doris. *Autonomía, Gestión Escolar y Calidad de la Educación*. PIIE / UNESCO / OREALC, Doc. mimeo. Santiago, 1993.

LAVÍN H., Sonia. *"Principales tendencias y temas relevantes en el desarrollo educacional de América Latina y el Caribe en la perspectiva del desarrollo humano"*. CAB Convenio Andrés Bello, Santa Fe de Bogotá, Colombia, 1996.

*Lineamientos para la Organización y Funcionamiento de los Servicios de Educación Básica, Inicial, Especial y para Adultos en el Distrito Federal 2000-2001, 2002-2003, 2004-2005, 2005-2006, 2006-2007, 2007-2008- 2008.*

MARTINEZ NOGUEIRA, Roberto. *"La transformación del modelo de organización y gestión educativa, el aprendizaje acumulado"* En: *Innovaciones en la Gestión Educativa*. Experiencias en Brasil, Chile y Venezuela, UNESCO/OREALC, Santiago Chile, 1995.

MATURANA, Humberto. *"La objetividad entre paréntesis"*. En: *Revista La Bicicleta 48*. Entrevista de Eduardo Yentzen. Santiago, sin fecha.

MEDINA, Andrés. *"Manual para profesionales de unidades ejecutoras del Programa de Residencia Estudiantil"*. Documento de trabajo. PIIE, Stgo. Nov. de 1996.

MINISTERIO DE EDUCACIÓN, MECE. *"Orientaciones Básicas, Objetivos y Componentes del Programa MECE"*. Documento de Difusión, Agosto 1991.

NAMO DE MELLO, Guiomar y Teresa, Da Silva *"La gestión en la escuela en las nuevas perspectivas de las políticas educativas"* En: *La Gestión Pedagógica de la*

*Escuela*. Justa Ezpeleta y Alfredo Furlán, UNESCO / OREALC Santiago, Chile, 1992.

Oficina de Proyectos Académicos. Dirección Número 3. CSEP. “*Informe a Supervisores*”. *Escuelas PEC*. 1998.

POZNER de WEINBERG, Pilar: “*El directivo como Gestor de Aprendizajes escolares*”. Editorial Aique, Buenos aires, mayo. Sin fecha.

Revista Panorama Educativo de México. “*Indicadores del Sistema educativo. Nacional*”. 2004. Documento en Línea. DIE/INNE P.D.F

SCHMELKES, Sylvia. “*Hacia una mejor calidad de nuestras escuelas*”. Biblioteca para la actualización del Maestro. SEP México, 1992.

SCHMELKES Sylvia. “*La calidad de la educación y la gestión escolar*”. En *Primer curso nacional para directivos de educación primaria*. Dirección General de Materiales y Métodos, México 2001.

SENGE, Peter; R. Ross; Charlotte Roberts y otros. “*La Quinta Disciplina*”. México. Editorial Granica, 1995.

Antología de gestión Educativa. México, SEP. 2006

“*¿Cómo conocer mejor nuestra escuela?*” *Elementos para el diagnóstico*. Cuadernillo de trabajo. México. 2004. CSEP. 2004.

“*Primer Curso Nacional para Directivos de Educación Primaria*”. Dirección General de Materiales y Métodos, México. SEP. 2001.

“*Proyecto Escolar*”. CSEP. s/f. SEP

TEDESCO, Juan Carlos. “*La gestión en la encrucijada de nuestro tiempo*” En: *La Gestión Pedagógica de la Escuela*. Justa Ezpeleta y Alfredo Furlán, UNESCO / OREALC Santiago, Chile, 1992.

WILSON, John D. “*Cómo valorar la calidad de la enseñanza*”. *Temas de Educación* PAIDOS, Ministerio de Educación y Ciencia. Ediciones PAIDOS, Barcelona, 1992.

**ANEXO 1. PROPUESTA DE AUTOEVALUACIÓN DEL PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO A PARTIR DE ESTÁNDARES DE GESTIÓN, PRÁCTICA DOCENTE Y PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA ESCUELA.**

**ESCUELA: JOHN F. KENNEDY**

**A)** En nuestro Proyecto Escolar del ciclo 2007-2008, el porcentaje de logro de los objetivos estratégicos, de ciclo y metas de acuerdo a los **ESTÁNDARES DE GESTIÓN, PRÁCTICA DOCENTE Y PARTICIPACIÓN SOCIAL EN LA ESCUELA**, es el siguiente en cada uno de los tres ámbitos:

OBJETIVO: Que durante el ciclo escolar, los alumnos y alumnas de la escuela logren desarrollar las competencias de su ciclo mediante actividades de aprendizaje integradoras para resolver situaciones de la vida cotidiana			
<b>OBJETIVO (S):</b>			
<b>ESTÁNDARES DE PRÁCTICA DOCENTE</b>	<b>METAS</b>	<b>% DE LOGRO</b>	<b>DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS A PARTIR DE EVIDENCIAS</b>
A.8. Los docentes demuestran capacidad crítica para la mejora de su desempeño a partir de un concepto positivo de sí mismos y de su trabajo.	<p><b>Que durante el ciclo escolar 2007-2008 la escuela fomenta la práctica de valores universales para alcanzar la convivencia armónica en las relaciones alumno-alumno y alumno-maestro a través de técnicas grupales y visitas extraescolares.</b></p> <p><b>Desarrollar en los alumnos competencias de lógica matemática mediante la resolución de problemas cotidianos, durante el ciclo escolar 2007-2008.</b></p> <p><b>Los alumnos desarrollarán durante el ciclo escolar 2007-2008, competencias basadas en la comprensión lectora de diversos tipos de texto.</b></p>	100%	CUADERNILLOS DEL PROGRAMA PEPE CALENDARIO DE VALORES UNA VISITA EXTRAESCOLAR
A.9. Los docentes planifican sus clases considerando alternativas que toman en cuenta la diversidad de sus estudiantes.		70%	AVANCE PROGRAMÁTICO PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO
A.10. Las experiencias de aprendizaje propiciadas por los docentes ofrecen a los estudiantes oportunidades diferenciadas en función de sus diversas capacidades, aptitudes, estilos y ritmos.		90%	CUADERNOS, LIBROS, EVALUACIONES DE ALUMNOS
A.11. Los docentes demuestran a los estudiantes confianza en sus capacidades y estimulan constantemente sus avances, esfuerzos y logros.		80%	PROGRAMA DE LECTURA 11+1
A.12. Los docentes consiguen de sus alumnos una participación activa, crítica y creativa como parte de su formación.		80%	PARLAMENTO INFANTIL CEREMONIAS CÍVICAS

**ÁMBITO:** ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA

**OBJETIVO:** Que durante el ciclo escolar la comunidad de la Esc. Prim. “John F. Kennedy” ofrezca a través de la capacitación, planeación, seguimiento y evaluación, una educación de calidad que responda a las necesidades de la comunidad, con un enfoque de rendición de cuentas permanente y de respeto a los acuerdos y compromisos del colegiado.

ESTÁNDARES DE GESTIÓN	METAS	% DE LOGRO	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS A PARTIR DE EVIDENCIAS
A.1. La comunidad escolar comparte una visión de futuro, planea sus estrategias, metas y actividades y, cumple con lo que ella misma se fija.	<p><b>Que desarrollen una planeación, seguimiento y evaluación continua a través del grupo colegiado en un ambiente cordial mediante intercambio de experiencias docentes en un marco de rendición de cuentas.</b></p> <p><b>Adecuación de los espacios físicos para niños especiales y la integración de los mismos a la comunidad escolar.</b></p> <p><b>Durante el ciclo escolar, desarrollar jornadas de capacitación docente, orientadas hacia la mejora de los resultados educativos.y la gestión escolar.</b></p> <p><b>Durante las Juntas de Consejo Técnico analizar los casos de alumnos con NEE y problemas de conducta</b></p>	100%	CAPACITACIÓN ENCICLOMEMDIA TEMA DE ADICIONES. CENTROS DE INTEGRACIÓN JUVENIL
A.2. El director ejerce liderazgo académico, organizativo-administrativo y social para la transformación de la comunidad escolar.		80%	ORDEN DEL DÍA MINUTAS DE CONSNEJO TÉCNICO Y ACTAS
A.3 El personal directivo, docente y de apoyo trabaja como un equipo integrado, con intereses afines y metas comunes.		90%	CONCURSOS COMISIONES FESTIVALES
A.4. Los directivos y docentes se capacitan continuamente, se actualizan y aplican los conocimientos obtenidos en su práctica cotidiana, para la mejora de los aprendizajes de sus estudiantes.		70%	CURSOS ESTATALES Y NACIONALES
A.5. Los directivos y docentes demuestran un dominio pleno de los enfoques curriculares, planes, programas y contenidos.		80%	CURSOS ESTATALES Y NACIONALES
A.6. Se cumple con el calendario escolar, se asiste con puntualidad y se aprovecha óptimamente el tiempo dedicado a la enseñanza.		60%	CUADERNO DE REGISTRO Y CONTROL AVANCE PROGRAMÁTICO

**ÁMBITO:** ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA**OBJETIVO:** Que durante el ciclo escolar la comunidad de la Esc. Prim. “John F. Kennedy” ofrezca a través de la capacitación, planeación, seguimiento y evaluación, una educación de calidad que responda a las necesidades de la comunidad, con un enfoque de rendición de cuentas permanente y de respeto a los acuerdos y compromisos del colegiado.

ESTÁNDARES DE GESTIÓN	METAS	% DE LOGRO	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS A PARTIR DE EVIDENCIAS
A.7. La escuela mejora las condiciones de su infraestructura material, para llevar a cabo eficazmente sus labores: aulas en buen estado, mobiliario y equipo adecuado a los procesos modernos de enseñanza-aprendizaje, laboratorios equipados, tecnología educativa, iluminación, seguridad, limpieza y los recursos didácticos necesarios.		100%	REPARTO DE MATERIAL DIDÁCTICO REHABILITACIÓN DEL JARDÍN, CONSTRUCCIÓN DE AULA DE USOS MÚLTIPLES
A.13. La escuela se abre a la integración de niñas y niños con necesidades educativas especiales, otorgando prioridad a los que presentan alguna discapacidad y que requieren apoyos específicos para desarrollar plenamente sus potencialidades.		100%	CARPETAS DE SEGUIMIENTO
A.14. En la escuela se favorece el conocimiento y valoración de nuestra realidad multicultural.		100%	ESCUELA INCLUSIVA
A.15. La escuela incentiva el cuidado de la salud, el aprecio por el arte y la preservación del medio ambiente.		100%	CLASES DE EDUCACIÓN FÍSICA CORO ESCOLAR
A.19. Los alumnos se organizan y participan activamente en las tareas sustantivas de la escuela.		100%	TRABAJO EN EQUIPO
A.21. La escuela promueve el desarrollo profesional de su personal dentro de su propio centro, mediante la reflexión colectiva y el intercambio de experiencias para convertirse en una verdadera comunidad de aprendizaje.		100%	ASESORÍAS DE ENCICLOMEDIA, DESDE LA DIRECCIÓN DE LA ESCUELA, CURSOS POR CENTROS DE INTEGRACIÓN

**ÁMBITO:** ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA

**OBJETIVO:** Que durante el ciclo escolar la comunidad de la Esc. Prim. “John F. Kennedy” ofrezca a través de la capacitación, planeación, seguimiento y evaluación, una educación de calidad que responda a las necesidades de la comunidad, con un enfoque de rendición de cuentas permanente y de respeto a los acuerdos y compromisos del colegiado.

ESTÁNDARES DE GESTIÓN	METAS	% DE LOGRO	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS A PARTIR DE EVIDENCIAS
			JUVENIL
A.22. La escuela participa en una red de intercambio con otras escuelas para fortalecer la mejora de la práctica docente, directiva, de los aprendizajes de los alumnos y de relación con lo padres de familia.			NO PARTICIPA

**ÁMBITO: RELACIÓN ENTRE LA ESCUELA Y LA COMUNIDAD**

**OBJETIVO: El personal docente y directivo de la escuela “John F. Kennedy fomentará el interés y la participación de los padres de familia en las actividades que proponga la escuela para lograr mayor inclusión de la comunidad educativa durante el ciclo escolar, en el marco de la transparencia y rendición de cuentas**

ESTÁNDARES DE PARTICIPACIÓN SOCIAL	METAS	% DE LOGRO	DESCRIPCIÓN DE RESULTADOS A PARTIR DE EVIDENCIAS
<p><b>A.16.</b> La comunidad escolar se desenvuelve en un ambiente propicio a la práctica de valores universales tales como la solidaridad, la tolerancia, la honestidad y la responsabilidad, en el marco de la formación ciudadana y la cultura de la legalidad.</p>	<p><b>Durante el ciclo escolar fomentar la participación de los padres de familia en el mejoramiento de los espacios físicos del plantel.</b></p>	80%	<p>LOS ALUMNOS MEJORAN SU AUTOESTIMA Y RESPETAN SUS DIFERENCIAS ENTRE SÍ, CAMPAÑAS DE APOYO PARA INSTITUCIONES DE BENEFICENCIA (NEMI)</p>
<p><b>A.17.</b> El personal, padres de familia y miembros de la comunidad participan en la toma de decisiones y en la ejecución de acciones en beneficio del centro.</p>		70%	<p>NO SE TUVO BUEN FUNCIONAMIENTO DE LA MESA DIRECTIVA DE PADRES DE FAMILIA.</p>
<p><b>A.18.</b> Los padres de familia están organizados y participan en las tareas educativas con los docentes, son informados con regularidad sobre el progreso y rendimiento de sus hijos y tienen canales abiertos para expresar sus inquietudes y sugerencias.</p>		80%	<p>JUNTAS DE EVALUACIÓN BIMESTRAL, ORDEN DEL DÍA, INFORMES POR ESCRITO</p>
<p><b>A.20.</b> La comunidad escolar se autoevalúa, realiza el seguimiento y evaluación de sus acciones, busca la evaluación externa y las utiliza como una herramienta de mejora y no de sanción.</p>		100%	<p>A LO LARGO DEL CICLO ESCOLAR SE HICIERON DOS REVISIONES Y AJUSTE AL PROGRAMA ANUAL DE TRABAJO</p>
<p><b>A.23.</b> La escuela se abre a la sociedad y le rinde cuentas de su desempeño fundamentalmente en el logro de los propósitos educativos, la administración de recursos y la difusión de información.</p>		100%	<p>EN JUNTA CON PADRES DE FAMILIA SE INFORMA SOBRE EL APROVECHAMIENTO Y USO DE RECURSOS POR ESCRITO.</p>

**B)** De acuerdo a los **ESTÁNDARES DE LOGRO EDUCATIVO** y como parte de un proceso de autoevaluación estos son nuestros logros y retos.

**NIVELES DE PRIMARIA Y SECUNDARIA:**

ESTÁNDARES DE LOGRO EDUCATIVO	LOGROS	RETOS PARA EL CICLO ESCOLAR 2008-2009
<p><b>B.7.</b> Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades de razonamiento lógico-matemático, evaluado con base en las mediciones realizadas por las instancias competentes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• MEJORA EN LOS RESULTADOS ENLACE DE ESPAÑOL Y MATEMÁTICAS</li> <li>• MEJORA EN LOS RESULTADOS DE OLIMPIADA DEL CONOCIMIENTO.</li> <li>• MEJORA EN LA VIGILANCIA Y SEGURIDAD DE LA COMUNIDAD ESCOLAR.</li> <li>• MAYOR SISTEMATIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES QUE LA ESCUELA REALIZA</li> <li>• EL PROMEDIO DE REPROBACIÓN EN ESTA ESCUELA NO ES SIGNIFICATIVO.</li> <li>• MEJORA ADMINISTRATIVA DESDE LA DIRECCIÓN DE LA ESCUELA</li> <li>• NO SE REGISTRA DESERCIÓN ESCOLAR. SÓLO ALUMNOS EN TRASLADO Y TRÁNSITO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• CAPACITACIÓN EN COMPETENCIAS CIUDADANAS.</li> <li>• VISITAS EXTRAESCOLARES A NIVEL ESCUELA.</li> <li>• APLICAR CON MAYOR FRECUENCIA LAS PROPUESTAS DE LOS FICHEROS DE MATEMÁTICAS DE PRIMERO A SEXTO GRADOS</li> <li>• INCREMENTAR LAS ACTIVIDADES DEL PROGRAMA NACIONAL DE LECTURA..</li> <li>• ELABORAR CON MAYOR ANTICIPACIÓN EL DIAGNÓSTICO DE ESCUELA</li> <li>• CAPACITACIÓN DE PERSONAL ESPECIALIZADO EN PRIMEROS AUXILIOS.</li> <li>• QUE TODOS LOS DOCENTES CONOZCAN Y MANEJEN LOS VIDEOS: "UNA VENTANA A MI COMUNIDAD"</li> <li>• MAYOR DINAMISMO EN LOS GRUPOS EN LA CAMPAÑA DE RECOLECCIÓN DEL PET.</li> <li>• INVOLUCRAR A LOS PADRES DE FAMILIA EN LA REHABILITACIÓN Y LIMPIEZA DEL JARDÍN.</li> <li>• MEJORAR LOS RESULTADOS DE PUNTUALIDAD DE MAESTROS.</li> </ul>
<p><b>B.8.</b> Los alumnos demuestran un incremento en sus habilidades comunicativas, evaluado con base en las mediciones realizadas por las instancias competentes</p>		
<p><b>B.9.</b> La escuela disminuye el índice de reprobación.</p>		
<p><b>B.10.</b> La escuela disminuye el índice de deserción.</p>		

Para los alumnos con necesidades educativas especiales, el incremento en las habilidades a que se refieren los apartados B1, B2 y B3, tomará como base su propuesta curricular adaptada, cuando así corresponda.

## ANEXO 2. EJEMPLO DE PLAN ANUAL DE TRABAJO

### ÁMBITO: EL AULA Y FORMAS DE ENSEÑANZA

OBJETIVO: Que durante el ciclo escolar, los alumnos y alumnas de la escuela John F. Kennedy, logren desarrollar las competencias de su ciclo mediante actividades de aprendizaje integradoras para resolver situaciones de la vida cotidiana

METAS	ACTIVIDADES	PERIODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS
<ul style="list-style-type: none"> <li>Que durante el ciclo escolar 2007-2008 la escuela fomente la práctica de valores universales para alcanzar la convivencia armónica en las relaciones alumno-alumno y alumno-maestro a través de técnicas grupales y visitas extraescolares.</li> </ul>	Implementación de PEPE en los salones de clases	Una vez por semana A partir de noviembre	Maestros de grupo y director (seguimiento)	Guía de actividades Cuaderno del alumno Avance programático
	Implementar las actividades del calendario de valores y mostrar las producciones de los niños en las ceremonias de los días lunes.	Una vez por semana A partir de noviembre	Maestros de grupo y director (seguimiento)	Calendario de valores y Guía de Apoyo para Docente.
	Excursión a la Ciudad de los niños (1ºA, 1ºB Y 6ºA)	PRIMERA QUINCENA DE MAYO	ALEIDA DE LOURDES MUÑOZ NÚÑEZ	MANUAL DE VISITAS EXTRAESCOLARES
	Actividades guiadas por USAER durante la hora de recreo.	Diariamente A partir de Noviembre.	Profesoras de USAER	Juegos de mesa y libros.
	Cumplir con la Calendarización de actividades por parte de los Centros de Integración Juvenil para con alumnos	Septiembre, octubre y noviembre	Psicólogas de los CIJ	Presentaciones en Power Point
	Elaboración del Reglamento Interno del Salón y mantenerlo a la vista.	Agosto (Construcción) Todo el ciclo escolar (Aplicación y exhibición)	Maestros de Grupo	Cartulinas Plumones

<b>Desarrollar en los alumnos competencias de lógica matemática mediante la resolución de problemas cotidianos, durante el ciclo escolar 2007-2008.</b>	Trabajar de manera sistemática con materiales concretos para la resolución de problemas matemáticos.	En las sesiones de introducción a los conceptos matemáticos.	Maestros de grupo	Ábacos Regletas Semillas Hojas de colores Ábaco chino Pijas Geoplano Tangram "El caminito" Libros recortables Dominó Y otros.
	Venta de dulces de la Cooperativa Escolar para utilizar las habilidades de conversión, sustracciones, adiciones, razón-proporción, en situaciones de la vida cotidiana.	De acuerdo a Cronograma de Cooperativa Escolar	Órganos de Gobierno y Control de Cooperativa Escolar.	Productos de venta.
	Ejercicios para familiarizar a l@s alumn@s con el formato de ENLACE en cuanto a planteamiento de problemas y su resolución.	Bimestralmente	Maestros de Grupo	Fotocopias Exámenes
<b>Los alumnos desarrollarán durante el ciclo escolar 2007-2008, competencias basadas en la comprensión lectora de diversos tipos de texto.</b>	Organización y funcionamiento de la "Biblioteca circulante en el aula", con préstamo a domicilio y elaboración del reporte sobre el análisis de lectura.	Una vez por semana o quincena, durante todo el ciclo escolar.	Maestros de grupo	Libros de RILEC, otros textos, audiolibros y carnet de control de lecturas.
	Lectura generadora por cada lección en español, mediante diversas estrategias para la comprensión.	Semanalmente, durante todo el ciclo escolar.	Maestros de grupo	Libros de Español Lecturas y Actividades de 1° a 6°
	Participación de "Cuentacuentos" por parte de padres de familia y recuperación del tema a través de diversas actividades.	Una vez por semana durante todo el ciclo escolar.	Padres de familia	Textos diversos. Fotocopias Dibujos Dulces

<b>Los alumnos desarrollarán durante el ciclo escolar 2007-2008, competencias basadas en la comprensión lectora de diversos tipos de texto.</b>	Audición de lecturas.	Una vez cada semana	Maestros de grupo	Audiolibros Textos diversos
	Lectura y análisis de diversos tipos de textos.	Una vez cada semana	Maestros de grupo	Audiolibros Textos diversos
	“Biblioteca circulante” durante el recreo y elaboración de trabajos como evidencias de la comprensión.	Una vez cada semana	Maestras de USAER	Diversos textos. Hojas de colores Bolsas de papel Estambre Foami Papeles diversos
	<u>Participación de “IBBY” leyendo textos a l@s alumn@s. en 1ºB</u>	<u>Cada martes o miércoles.</u>	<u>Voluntarias de “IBBY”</u>	<u>Libros</u> <u>Hojas de colores</u> <u>Bolsas de papel</u> <u>Estambre</u> <u>Foami</u> <u>Papeles diversos</u>

**ACUERDOS Y COMPROMISOS.**

**Llevar a cabo en forma sistemática las actividades propuestas. Que cada maestro tenga un ejemplar del PAT. Trabajar en forma interactiva en los grupos, aprovechar los libros de texto como un recurso didáctico en el aula y compartirlos con la comunidad. Elaborar la planeación didáctica con un carácter significativo y lúdico.**

**ÁMBITO: ORGANIZACIÓN Y FUNCIONAMIENTO DE LA ESCUELA**

**OBJETIVO:** Que durante el ciclo escolar la comunidad de la Esc. Prim. "John F. Kennedy" ofrezca a través de la capacitación, planeación, seguimiento y evaluación, una educación de calidad que responda a las necesidades de la comunidad, con un enfoque de rendición de cuentas permanente y de respeto a los acuerdos y compromisos del colegiado.

METAS	ACTIVIDADES	PERIODO DE REALIZACIÓN	RESPONSABLES	RECURSOS
<p><b>Que desarrollen una planeación, seguimiento y evaluación continua a través del grupo colegiado en un ambiente cordial mediante intercambio de experiencias docentes en un marco de rendición de cuentas.</b></p>	<p>Elaboración y entrega de avance programático en correspondencia con los acuerdos tomados en colegiado.</p>	<p>Quincenalmente.</p>	<p>Personal docente</p>	<p>Avance programático Planes y programas Ficheros de actividades didácticas Libros del maestro Libros de texto</p>
	<p>Registro de evaluación continua</p>	<p>Verificación cada bimestre</p>		<p>Cuadernos Libros de actividades Producciones de I@s alumn@s Formato para registro de evaluación a criterio de cada maestro.</p>
	<p>Entrega oportuna de las calificaciones bimestrales a la dirección del plantel.</p>	<p>Bimestral y según calendarización que ya entregó el director</p>		<p>Pre boletas Boletas oficiales</p>
	<p>Realizar al menos una junta con padres de familia en cada bimestre para informar acerca de los procesos educativos de I@s alumn@s.</p>	<p>Bimestral y de acuerdo a los horarios establecidos por la dirección</p>		<p>Orden del día Registro de evaluaciones Carpetas de evaluaciones Pre boletas y boletas oficiales. Equipo de cómputo y de proyección.</p>
<p><b>Adecuación de los espacios físicos para niños especiales y la integración de los mismos a la comunidad escolar.</b></p>	<p>Creación de rampa para silla de ruedas en el pasillo.</p>	<p>Enero-febrero de 2008</p>	<p>Gestiona Dirección del plantel-realiza- Mesa Directiva</p>	<p>Rampa móvil de madera o metal</p>

<p><b>Adecuación de los espacios físicos para niños especiales y la integración de los mismos a la comunidad escolar.</b></p>	<p>Implementación de una mesa con protectores y colchoneta para cambio de pañal en un espacio definido.</p>	<p>Mayo</p>	<p>Dirección del plantel</p>	<p>Mesa Colchoneta Barandal Biombo</p>
	<p>Organizar espacios temporales en los que el docente de grupo y la maestra de USAER tengan oportunidad de planear para los niños con NEE al tiempo en que el grupo de alumn@s es atendido por personal docente de apoyo.</p>	<p>Una vez por mes</p>	<p>Dirección del plantel, personal docente y de apoyo psicopedagógico</p>	<p>Cronograma de Actividades</p>
<p><b>Durante el ciclo escolar, desarrollar jornadas de capacitación docente, orientadas hacia la mejora de los resultados educativos y la gestión escolar.</b></p>	<p><b>DESARROLLO ACADÉMICO</b>  Gestionar actividades de capacitación para docentes en materia de <b>recursos virtuales, técnicas de estudio y recuperación de información.</b>  ➤ Capacitaciones por parte de ILCE</p> <p>Ciclo de auto capacitaciones en la escuela (Temas: Mapas mentales. Mapas Conceptuales, Texto paralelo, otros)</p>	<p>Tres veces en el ciclo escolar</p>	<p>Director Gestiona y calendariza</p>	<p>Humanos. Personal ILCE</p>
	<p>➤ Capacitaciones para Maestros por Centros de Integración Juvenil</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>○ MANEJO DE ESTRÉS</li> <li>○ ÉTICA LABORAL</li> <li>○ RESOLUCIÓN DE CONFLICTOS (ESTRATEGIAS)</li> </ul>	<p>Según cronograma de la dirección Febrero-junio</p>	<p>Profa. Ma. Del Rocío gestiona y coordina curso</p>	<p>Enciclomedia, Internet</p>
	<p><b>DESARROLLO PERSONAL:</b></p>	<p>Marzo. Abril, mayo</p>	<p>Director Gestiona y calendariza</p>	<p>Humanos. Psicóloga: Claudia Sánchez y Alejandra Ávalos</p>
	<p><b>ASPECTO NORMATIVO:</b>  <b>Glosa del Acuerdo 96.</b>  <b>Análisis de</b> Lineamientos para la Atención de Quejas por Maltrato o Abuso en los Planteles de Educación Básica del Distrito Federal.  <b>CUIDADO DE LA SALUD</b>  Promover acciones de capacitación para la prevención y atención de emergencias médicas y cuidado de la salud física en la comunidad escolar</p>	<p>Marzo. Abril, mayo</p>	<p>Director</p>	<p>Documentos Normativos</p>
	<p>Junio</p>	<p>Profa. Ma. Del Rocío gestiona y coordina curso</p>	<p>Cruz Roja</p>	

<p><b>Durante las Juntas de Consejo Técnico analizar los casos de alumnos con NEE y problemas de conducta</b></p>	<p>Destinara en cada junta de Consejo Técnico, un espacio para el manejo de <b>INCIDENCIAS</b> y <b>PROBLEMAS DE APRENDIZAJE Y CONDUCTAS DE ALUMNOS</b></p> <p>➤ Durante las Juntas de Consejo Técnico analizar los casos de alumnos con NEE y problemas de conducta</p>	<p>Una vez por mes</p>	<p>Coordinador general: <b>DIRECTOR</b></p>	<p>Libro de Actas</p>
<p><b>ACUERDOS Y COMPROMISOS</b>  <b>Elaborar la planeación didáctica con un carácter significativo y lúdico. Participar en forma activa en las juntas de Consejo Técnico y las capacitaciones</b></p>				

**ÁMBITO: VINCULACIÓN CON LA COMUNIDAD**

**OBJETIVO: El personal docente y directivo de la escuela “John F. Kennedy fomentará el interés y la participación de los padres de familia en las actividades que proponga la escuela para lograr mayor inclusión de la comunidad educativa durante el ciclo escolar, en el marco de la transparencia y rendición de cuentas**

<p><b>METAS</b></p>	<p><b>ACTIVIDADES</b></p>	<p><b>PERIODO DE REALIZACIÓN</b></p>	<p><b>RESPONSABLES</b></p>	<p><b>RECURSOS</b></p>
<p>Durante el ciclo escolar fomentar la participación de los padres de familia en el mejoramiento de los espacios físicos del plantel.</p>	<p>Fomentar <u>la rendición de cuenta</u> por parte de la Asociación de Padres de Familia.</p> <p>Convocar a los padres de familia en forma periódica para hacer mejoras en mobiliario, jardín de la escuela e instalación eléctrica.</p> <p>Rehabilitación del jardín</p>	<p>Enero-febrero</p> <p>Marzo</p>	<p>Coordina: Margarita Salazar</p>	<p>Materiales de limpieza y de jardinería</p>
<p><b>ACUERDOS Y COMPROMISOS.</b></p> <p><b>Que los maestros participen en las jornadas de mejoramiento de la escuela. Que el director verifique la rendición de cuentas de Mesa Directiva y acompañe a los mismos en el proceso de registros contables.</b></p>				